

# Göteborg Research Institute

## GRI-rapport 2015:2

Personalförsörjning och validering inom Försvarsmakten

Petra Adolfsson, Andreas Diedrich, Nanna Gillberg,  
Fredrik Lavén och Lars Walter (red)

© Gothenburg Research Institute & författarna  
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd  
förbjudet.

Gothenburg Research Institute  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Box 603  
405 30 Göteborg  
Tel: 031 - 786 54 13  
Fax: 031 - 786 56 19  
E-post: [gri@gri.gu.se](mailto:gri@gri.gu.se)

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter



## Personalförsörjning och validering inom Försvarsmakten

Petra Adolfsson, Andreas Diedrich, Nanna Gillberg, Fredrik Lavén och  
Lars Walter (red)

### Förord

Denna rapport bygger på material insamlat inom ramen för forskningsprojektet Personalförsörjning och validering. Projektet har finansierats av Försvarsmakten och har haft sin hemvist på Gothenburg Research Institute (GRI), Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Vi vill rikta ett stort tack till Anders Claréus, Försvarsmakten, och de kontaktpersoner vi har haft vid de förband där intervjuer och observationer har gjorts och ett särskilt tack riktas till alla som vi har intervjuat om deras arbetsvardag och tankar kring yrkeslivet.

Göteborg, januari 2015

Författarna



## Sammanfattning

Inom ramen för forskningsprojektet Personalförsörjning och validering inom Försvarsmakten vid GRI (Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet) har intervjuer gjorts med i huvudsak officerare och soldater inom Försvarsmakten under en period då värnplikten upphört och har ersatts med grundläggande militärutbildning. Intervjuerna har haft till syfte att fånga de intervjuades berättelser och tankar om både arbete och framtid inom Försvarsmakten.

Studien belyser Försvarsmakten som en organisation som påverkas av globala trender och en omvärld där pågående konflikter även påverkar den professionella praktiken genom bland annat ett fokus på utlandsinsatser. Organisationen söker nya arbetssätt där fler aktörer utanför organisationen blir väsentliga att uppmärksamma och samarbeta med då de anställdas både kortsiktiga och långsiktiga yrkesliv och kompetenser behöver hanteras. Här beskrivs skapandet av Försvarsmaktsråden som en del i detta arbete. Studien visar också att organisationen är på väg in i en ny matchningspraktik där (frivilligt) anställda kan väga sin anställning inom Försvarsmakten mot andra möjliga aktiviteter och yrkesalternativ. Det leder till att organisationen likväl som den enskilda anställda löpande bedömer varandra.

## Innehållsförteckning

Förord	4
Sammanfattning	6
Inledning	8
Yrkespraktik och spänning i yrket – Fredrik Lavén	11
Praktik och förändring – Petra Adolfsson	15
Att förhandla om civilt meritvärde – Försvarsmaktsråden som utbyteszoner – Andreas Diedrich	25
Rekrytering, matchning och omställning - Lars Walter	43
Avslutande ord	53
Litteratur	55

## Inledning

Förutsättningarna för Försvarsmakten att rekrytera ändrades för några år sedan då Pliktlagen ändrades. Det gör att unga personer i Sverige numer frivilligt väljer om de vill ha Försvarsmakten som utbildningsvärd och arbetsgivare i konkurrens med andra organisationer som erbjuder likvärdiga eller helt andra utbildningar och anställningar. I praktiken betydde det att värnplikten, som kan ses som en gratis provanställningsperiod för en väsentlig andel av landets unga människor, ersattes av ett rekryteringssystem som bygger på frivillighet. Försvarsmakten gick därmed från att vara en mycket unik organisation vad gäller rekrytering och tillgång till potentiell personal, både temporär och tillsvidareanställd, till en organisation som ska agera på en arbetsmarknad efter förutsättningar som mer liknar andra organisationers förutsättningar.

Redan tidigare påverkades Försvarsmakten av olika lagar som kan inverka på verksamhetens utförande och sätt att rekrytera. Högskolelagen sätter exempelvis gränser för vilka som kan genomföra officersprogrammet vilket leder till att betydelsen av utbildningsbetyg snarare än militära färdigheter är väsentligt vid antagningen. Kontakter med lokalsamhället har skett för att exempelvis ge högskolepoäng för utbildningsmoment som skett inom ramen för anställningen vid Försvarsmakten eller för att värnpliktiga ska kunna gå vidare till arbetsgivare som behöver deras kompetens.

Förändringen av Pliktlagen är dock inte den enda förändring som Försvarsmakten har behövt hantera utan från politiskt håll ställs också krav på en ökad tillgänglighet på insatsstyrkor för utlandstjänst. Försvarsmakten har också andra ekonomiska förutsättningar idag än under invasionsförsvarets tid. För att hantera de olika förväntningar och krav som finns på verksamheten har Försvarsmakten valt att införa ett nytt personalförsörjningssystem som innefattar ett annat rekryteringsförfarande och även andra anställningsformer än tidigare. Det betyder att urvalsprocesser, utbildningsvägar och verksamhetsstrukturer har setts över.

Vår studie har haft som syfte att ge en teoretiskt och empiriskt orienterad beskrivning av hur Försvarsmakten arbetar med personalförsörjning och validering av kompetens. Vi har under perioden 2010-2014 genomfört intervjuer och observationer. Våra resultat baseras alltså på ett antal berättelser (Silverman, 1993; Kvale, 1996) som speglar hur individer i verksamheten beskriver sitt arbete och vad som sker i organisationen särskilt med koppling till civilt meritvärde, professionell praktik samt avveckling vid tidsbegränsade anställningar och matchningslogik. Två omgångar av intervjuer (i huvudsak 2011 och 2014) har genomförts vid förband. Flera förband ingick i båda studierna och antalet förband utökades också 2014. Första omgången intervjuades närmare ett fyrtiotal soldater och sjömän, officerare samt ett litet antal stabsrepresentanter inom Armén, Flygvapnet och Marinen och i omgången 2014 intervjuades ett 70-tal personer över hela landet. Det är inte samma individer som har intervjuats



vid förbanden under de två intervjuomgångarna. Därutöver har dokument gått igenom och observationer och intervjuer med särskilt fokus på exempelvis Försvarsmaktsrådsmöten (i Skaraborg och Småland) och bedömning av rekryter har gjorts.

### Bakgrunden till projektet – pilotstudie om det nya personalförsörjningssystemet

År 2009 genomfördes en pilotstudie där delar av forskargruppen ville fånga vad som var på agendan för tillfället inom Försvarsmakten. Bland annat diskuterades vid den tidpunkten att det i det tidigare systemet kunde de som genomfört värnplikten inte tvingas att åka på insatser utomlands eftersom insatser utomlands reglerades enligt särskild lagstiftning. Försvarsmakten hade en grundorganisation och en krigsorganisation där individer har en krigsplacering. Med det nya personalförsörjningssystemet önskade organisationen komma ifrån denna uppdelning och istället ha en organisation där de som ingår i förbanden har förbundit sig till insatser i utlandet även i tider då Sverige som nation inte befinner sig i krig. Med andra ord var tanken att utlandstjänstgöring skulle vara en del möjlig aktivitet bland flera inom ramen för anställningen. Arbetet med det nya personalförsörjningssystemet hade också en bakgrund i att staten ställer andra krav på Försvarsmakten än tidigare vad gäller tillgänglighet och volym avseende insatsförband som på kort tid ska kunna delta i insatser utomlands. Värnpliktssystemet sågs inte kunna uppfylla dessa krav då endast en mindre andel gjorde utlandsinsats och därför sågs ett system baserat på frivillighet som ett sätt att gå.

I och med det nya personalförsörjningssystemet skulle inte längre värnpliktiga inställa sig enligt tidigare förfarande vid Försvarsmaktens regementen utan systemet syftade till att utbilda och välja ut soldater som skulle erbjudas visstidsanställning. Organisationens skulle gå in i ett arbete som syftade till att aktivt skapa intresse hos en större målgrupp än de som tidigare mönstrande. Vid tiden för värnpliktens förändring genomförde i praktiken en mindre andel personer värnplikten än exempelvis på 1980-talet. Tiden mellan intresseanmälan, urval och påbörjad utbildning var en av de frågor som togs upp inledningsvis. Urval och tester skulle ses över även om basen såg ut att förbli densamma. Efter en allmän grundutbildning (3 månader GMU) och en mer förbandsspecifik utbildning skulle utvärderingar kunna göras utöver det löpande arbetet med dagliga utbildningsmoment. Försvarsmakten kallade denna process för succesivt vägval – succesivt urval. Tanken var med andra ord ett sökintresseförfarande dvs. mer likt det sätt som officerare får arbete än tidigare värnpliktiga. Under utbildningstiden skulle den som söktes sig frivilligt till Försvarsmakten kunna uttrycka vad den vill arbeta med.

En idé var att det framtagna SAP-baserade affärssystemet, kallat PRIO, var tänkt att vara en del i arbetet med att kunna matcha lediga befattningar

och individers önskemål om kompetensutveckling. I det nya systemet skulle också ett nytt bedömningssystem (UBS, ett s.k. 180- eller 360-graders system) ingå som skulle ersätta tidigare vitsordssystem. Vitsordskollegium som enligt intervjuerna förekom tidigare tycktes sammanfalla med denna UBS-tanke såtillvida att fler röster om en individ skulle vara med och avgöra bedömningen och betygssättningen. Även värnpliktssystem innehöll bedömningar av individen från andra än cheferna. En utmaning sågs dock vara att hitta tekniska lösningar som inte bara underlättade en matchning mellan anställdas önskemål om kompetensutveckling och Försvarsmaktens framtida kompetensbehov utan också inkluderade individer som inte hade anställning hos Försvarsmakten men ändå kunde vara intresserade av exempelvis utlysta tjänster eller kurser.

I och med det nya personalförsörjningssystemet fanns, i jämförelse med tidigare värnpliktssystemet, tankar om att ha fler vägar in i systemet och också fler vägar ut. Systemet var tänkt att kunna ta emot personer som redan hade exempelvis en högskoleexamen men som saknade militärutbildning. De som kom in i systemet var också tänkta att stanna kortare tid och med olika former av utgångar skulle personer vara aktiva som militärer några år och sedan gå vidare till den civila arbetsmarknaden. Exempelvis skulle soldater inte nödvändigtvis bli officerare utan de skulle kunna lämna Försvarsmakten och exempelvis bli aktiva inom hemvärnet eller gå vidare till en civil arbetsgivare. För de som stannade en längre tid inom Försvarsmakten diskuterades också karriärväxling som aktuellt vilket dock är ett relativt kostsamt sätt att låta personal lämna organisationen på. Försök med karriärväxling, som skett sedan 2006, visade också att för få väljer att lämna organisationen trots erbjudande om exempelvis vidareutbildning för en civil karriär och målen för försöken nåddes inte (Blomsterberg och Kadefors, 2009). Det berodde dels på att erbjudandet inte har ansågs tillräckligt attraktivt för officerskåren, dels på att förbanden inte hade lyft frågan för individen då det var oklart om ersättare skulle tillsättas för de som slutade.

## Rapportens innehåll

Utifrån pilotstudien identifierades tre områden som särskilt intressanta att följa upp: civilt meritvärde, professionell praktik och avveckling av personal. Denna rapport inleds med två avsnitt som presenterar olika aspekter av professionell praktik såsom varför individen gjorde sitt yrkesval, spänningsmoment och hur utlandstjänstgöring hanteras. Därefter följer ett avsnitt som har fokus på civilt meritvärde och valideringspraktik. Här ingår bland annat en beskrivning av organisationens samarbete med andra lokala arbetsgivare. Avslutningsvis diskuteras de tidsbegränsade anställningarna och hur organisationen arbetar med matchning.

## Yrkespraktik och spänning i yrket – Fredrik Lavén

I detta avsnitt tar vi särskilt upp varför personer söker sig till Försvarsmakten. I nästa avsnitt som också tar upp yrkespraktik är fokus mer på hur en förändrad omvärld kan leda till en ändrad yrkespraktik. De båda avsnitten har en gemensam avslutande diskussion.

### Varför bli soldat?

Varför söker sig unga människor till Försvarsmakten? När vi ställt denna fråga till nyligen anställda soldater och sjömän har vi fått många olika typer av svar vilket vi också diskuterar vidare i rapportens sista avsnitt. Men det finns några återkommande svar. Orsaker som lyfts fram är att man eftersöker ett praktiskt yrke, med både strukturerade uppgifter och varierande problemlösningsaktiviteter. För vissa handlar det om att få sitt första jobb. Många kommer direkt från gymnasiet eller har haft tillfälliga arbeten, till exempel på McDonalds, industrilager eller familjens lantgård. En anställning inom Försvarsmakten ses som en möjlighet till ett fast jobb och inkomst. En av de största orsakerna är likväl att man söker spänning!

Istället för att sitta på ett kontor mellan åtta och fem föredrar flera att arbeta utomhus och nära naturen, och där man behövs, oavsett tid på dygnet. Som en officer på ett jägarförband uttryckte det, man vill inte ha ett yrke ”där man sitter vid en dator hela dagarna och längtar till fredag”. Imagen som soldat konstrueras alltså inte bara genom att lära sig vilken identitet man har som försvarsanställd utan också genom hur man skiljer sig från andra civila yrken. Man konstruerar alltså sin roll som särpräglad. Identitet är således inte det enda som bidrar till identitetskonstruktionen; alteritet, dvs. hur man skiljer sig från andra (Czarniawska, 2008), är även det betydelsefullt för hur imagen som soldat och sjöman skapas.

Variation och tempoväxling är exempel på hur yrket som soldat och sjöman beskrivs som annorlunda. Att ha ett arbete där man ”går från noll till hundra” från den ena stunden till den andra ses som särskilt utmärkande och lockande. Just det faktum att en soldat kan ryckas upp från tillikauppgifter, så som att putsa befälstecknet på ett fartyg, och omedelbart sättas in i en övning där han eller hon utövar sin befattningstjänst är något som många ser som både positivt och utmanande. En del soldater säger vidare att de uttryckligen vill göra en insats för samhället och demokratin. ”Att göra skillnad” lyfts fram som en motiverande faktor. Andra återkommande teman är att man söker fysiska utmaningar och gemenskap, att arbeta i team, samt att verka i så kallade skarpa lägen, trots att de är förenade med vissa risker. Man vill testa sina gränser och utvecklas som individ och lagspelare. Försvarsmakten ses som en organisation där man har möjlighet att förverkliga sådana önskemål.

## Meningsfullhet i arbetet – Övningar, utbildningar och insatser

Meningsfullhet ses som en viktig del i arbetet. Man vill känna att man som individ och kollektiv bidrar och är behövda. Därför är det viktigt att göra relevanta saker. Chalofsky (2010) menar att meningsfullhet i arbete syftar till ett "inclusive state of being", ofta i relation till andra. Människors arbete kan vara ett sätt att uttrycka mening och syfte med livet. Och eftersom vi ofta arbetar flertalet av dygnets vakna timmar får det en betydelsefull roll för hur människor ser på sig själva. Flera soldater pekar på vikten av att göra skillnad och bidra till samhället. Det är också viktigt att få möjlighet att engagera sig i kontinuerlig verksamhet, så som övningar, utbildningar, insatser och att arbeta med nytt materiel. Det är inte tillräckligt att bara inventera förrådet varje dag. Övningsverksamhet och utbildning ses som centralt för yrket. Som en soldat uttryckte det: "utan övningar och aktivitet blir man inte långvarig [i Försvarsmakten]". Övningarna ses som en viktig del av verksamheten och gör försvarsuppgiften gripbar och relevant. En soldat beskriver betydelsen av sina första övningar:

Det var sexton dygn vi var ute sammanlagt. Det var inte så lång tid kanske men många hade inte alls varit ute i skogen, det första dygnet tycker jag var hemskt typ, men man vande sig vid det rätt fort. Tredje gången vi var ute så var det roligt liksom för vi gör väldigt roliga saker när vi är ute i fält. Vi skjuter mycket och det blir mer verklighetstroget. (Soldat på GMU)

Att övningarna är "verklighetstroga" ses som viktigt. I fredstid förefaller den här typen av övningar vara betydelsefulla för att simulera en del av verksamheten, dvs. militära försvarsuppgifter, samt att förbereda soldater och sjömän inför eventuella nationella och internationella insatser. Samtidigt blir övningarna i fredstid ett substitut för försvar mot inkräktare. Utbildning är också en central del av yrket:

Vi har nästan bara utbildning. Vi har varit iväg till Lettland, Danmark och Visby på Almedalsveckan för att jobba där. Det är varvat med både utbildning och vanlig tjänst. /.../ Det är allt från sjukvård, hur man ska sätta ett tryckförband till närkamp. Det är så mycket, allt från vapenutbildning till att du ska klara en överlevnadssituation. (Soldat/sjöman)

I många fall vill man dessutom ha kontinuerliga övningar, och inte bara en större årlig övning. Men tiden och förutsättningarna för övningar varierar mellan olika förband och det är till synes stor variation i anslag till övningar och materiel. Och övningar är bara en, om än central, del av yrket:

Vi springer i skogen och skjuter kanske 10-15% av tiden. Men det är mycket för- och efterarbete. /.../ Men vi har för låg budget till övningar. Då stannar man lite i sin utveckling. Bättre att ha övningar mer kontinuerligt (istället för få stora övningar). Vi har stridssjukvårdare som jobbat två år innan de fått sin utbildning. Två slutade innan de fått den. Vi måste få utbildning för att gå framåt. (Soldat/sjöman)

Utbildning och övningar kombineras ofta och tillsammans utgör de väsentliga delar av yrkets verksamhet. I själva verket är det i många fall det som utgör praktiken. Nedan beskriver en soldat en typisk dag:

Som idag så har vi haft teori om ett vapen, på förmiddagen. Sen ska vi öva lite. Det är det man börjar med, säkerhet, nu i eftermiddag. /.../ Som förra veckan så hade vi sprängtjänst, och då är det hur man spränger upp en dörr till exempel om man måste bryta sig in i ett hus. Och förra veckan så hade just jag och sju andra soldater fordonsutbildning så att vi får köra minibuss och personbil i *Försvarsmakten*. (Soldat)

### Om spänning i yrket och "skarpa lägen"

Ett yrke inom Försvarsmakten skiljer sig från ett civilt yrkesliv. Det faktum att man ofta arbetar utomhus, bär grönkläder eller annan uniform, samt att man hanterar vapen är utmärkande för Försvarsmakten. Det är också ett yrke som innefattar vissa risker. Faktum är att många soldater och sjömän särskilt pekar på "spänning" som en avgörande del av yrkespraktiken. Att man utsätter sig för fysiska utmaningar och risker, hanterar unika vapen, åker på utlandsmissioner och deltar i nationella insatser särskiljer yrket från andra. Som en soldat uttrycker det:

Att det alltid finns ... en annan sorts verklighet. Alltså det är ju väldigt annorlunda att leva och jobba här än att leva och jobba i det civila så att säga. Så att är man less så kan man ju bara söka sig till tillbaks hit. Det är ju väldigt mycket spänning här. (Soldat)

Utlandstjänstgöring beskrivs ofta som en viktig samhällsinsats men också som ett äventyr.

[Du ska till Afghanistan igen, hur ser du på det?] Det ska bli jättespännande. Dels så är det ju länge sen jag var nere nu, så det ska bli jävligt skönt och få komma ner igen. Och få jobba på riktigt. Och väldigt spännande att få va just med flygande förband istället för på marken. Det blir väldigt annorlunda. Det är nåt jag verkligen ser fram emot. (Soldat)

Till skillnad från övningar och utbildningar ses ofta utlandmissioner och nationella insatser som tillfällen då soldaterna och sjömännen utför det jobb de tränats för. Det kan således finnas en spänning mellan vad som utgör praktiken; om det är övning och utbildning eller är det missioner och insatser. Är det övningarna och utbildningarna eller är det de faktiska insatserna nationellt och internationellt som utgör praktiken? En soldat reflekterar över utlandmissioner.

...det är ändå det som är vårt jobb. Jag tycker inte mitt jobb är och gå här hemma i Sverige och utbilda mig hela mitt yrkesliv utan jag tycker jag löser en uppgift när jag är där. (Soldat)

Utlandsmissioner och även den senaste tidens kränkningar av svenskt territorialvatten och luftrum ses som skarpa lägen där soldater och sjömän ”prövas på riktigt”. Övningar och utbildningar kan bara förbereda för sådana lägen. Som en officer uttryckte det:

...men om vi återgår till dom här [soldat]-egenskaperna, så det är ju, som sagt, vilja, inställning, någon form utav lojalitet, att känna att man vill vara lojal mot någonting större, mot någonting som har bestämts utav folket egentligen då, och kunna utföra en uppgift som kanske ibland inte är... ja, kan vara både skrämmande och jobbig på andra sätt, men att ändå liksom, utifrån målet, genomföra detta då. Så länge det inte bryter mot lagar och folkrättsliga bitar och det här då. Men det är ju det som är det svåra och det är ju där vi sällan får pröva oss i egentligen, utan det är först i en skarp insats någonstans utomlands som man kanske möter på det här på riktigt. Visst man kan ha vissa övningar och så försöka komma fram till detta. Men det är jättesvårt, att få fram det allvaret som det är i en verklig situation, i en övningsvariant då. (Officer)

Utlandsmissioner och insatser innefattar självklart vissa risker. Olyckor och dödsfall har inträffat utomlands men soldaterna och sjömännen uttrycker sällan det som något avskräckande; det är inte något som skulle hindra dem att åka på missioner eller delta i insatser. Få av de intervjuade soldaterna/sjömännen tar själva upp, vid sidan av spänningen, att de har reflekterat över att de kan tvingas ta någon annan människas liv i en väpnad konflikt.

Sveriges internationella missioner har minskat kraftigt i omfattning de senaste åren. Camp Northern Lights (2006-2014) i Mazar-e-Sharif, Afghanistan, överlämnades till exempel till den Afghanska staten i juni 2014.<sup>1</sup> Med det sagt har den senaste tidens (2014) kränkningar av nationellt territorium förändrat Sveriges försvarssituation. Svenska soldater och sjömän inom Flygvapnet och Flottan har under 2014 medverkat i både incidenter där svenskt luftrum kränkts och underrättelseoperationer där främmande farkoster söks i svenska vatten. Detta förändrar soldaternas och sjömännens uppdrag. En del av dem sätts därmed i skarpa lägen även nationellt. Det blev exempelvis tydligt vid ett besök på en av Flottans marinbaser under underrättelseoperationen i Stockholms skärgård. Som en specialistofficer uttryckte det: *”Det är nu vi testas. Man är mentalt förberedd. Det är skarpt läge. Att det är roligt är fel ord men man sätts på prov.”* En annan sjöman reflekterade över att man får mer uppskattning för sin insats när arbetet uppmärksammas i media och här är det flera som varit tydliga med att de gärna vill delta i sådana operationer för att kunna bidra med sin kompetens. På så sätt bidrar sådana situationer till meningsfullhet i arbetet.

Det gör att man får mer uppskattning. Hade gärna varit med på en sådan insats. Och det sker fler insatser än vad media får reda på. Det är bra att synen på Försvarsmakten är föränderlig. Det går från nedläggningar till att man vill satsa. (Soldat/sjöman)

<sup>1</sup><http://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2014/06/nyckeln-till-camp-northern-lights-overlamnad/>, besökt 2014-12-15.



Det ”skarpa läget” som många soldater och sjömän beskriver som en utmärkande orsak till sitt yrkesval återfinns i andra yrkesområden. Det förefaller ha många likheter med andra så kallade ”blåljusyrken” inom polismyndigheten, räddningstjänsten och sjukvården. Och mycket riktigt visar det sig att många av de soldater och sjömän vi talat med kan tänka sig att arbeta inom något av dessa besläktade områden; de ses både som alternativ till nuvarande tjänster inom försvaret eller som framtida och önskade destinationer. Mer om soldaternas och sjömannens förhållande till dessa blåljusyrken finns att läsa om i en tidigare rapport (Adolfsson et al, 2012). I nästa avsnitt tar vi upp hur organisationen och en ändrad praktik också kan ses i ljuset av de förändringar som sker i omvärlden.

## Praktik och förändring – Petra Adolfsson

### En ändrad omvärld

Kalla krigets slut förändrade det säkerhetspolitiska läget i Europa och även inriktningen för Sveriges och flertalet industrialiserade länders militärorganisationer. Uppgiftsfokus har flyttats från mellanstatlig, traditionell krigföring till internationella fredsbevarande eller fredsframtvängande operationer i FNs, EUs eller NATOs regi. Sverige deltar i internationella operationer med uttalat syfte att främja demokrati, utveckling och mänskliga rättigheter. Den militära uppgiften är då t ex att skapa säkerhet och förhindra överträdelser av mänskliga rättigheter. I internationell debatt talas bland annat om en doktrin kring humanitära interventioner, där våld mot civilbefolkning eventuellt skulle kunna utgöra skäl för militära insatser – något som inte var lika självklart att diskutera ett par decennier tidigare. Det innebär att såväl motivbilden för som användningen av militära medel förändras. Under de senaste decennierna har exempelvis det tidigare nationellt inriktade försvaret delvis blivit en del av internationella insatser och samarbeten.

Inom nyinstitutionell teori (ex Czarniawska och Sevón, 1996, 2005; Brunsson, 1990) betonas vikten av att stabilitet och förändring existerar samtidigt och organisationer och institutioner, det vi tar för givet, ska därför inte uppfattas som stabila entiteter utan (re)konstrueras hela tiden. Institutioner kan ses som legitima handlingsmönster som har vuxit fram och formats genom praxis och normerande förklaringar (Czarniawska och Sevón, 1996). Om många aktörer uppfattar det som logiskt att en handling utförs på ett visst sätt kan vi alltså uppfatta detta som givet (en institution) och stabilt. Men även det givna kan ifrågasättas. Det blir ofta tydligt särskilt då exempelvis en organisation eller en bransch genomgår stora förändringar, vilket den militära sektorn nu gör i en rad avseenden. Ett nyinstitutionellt perspektiv kan hjälpa oss att förstå hur sådana skeenden hanteras då denna teoriram tar fasta på professioner som konstruktioner och institutionella agenter vilka skapar och använder de kulturella, normativa och legala element som utgör institutioner (Scott, 2008).

I det vardagliga arbetet skapas yrkesidentiteten när de professionella utövarna relaterar sina idéer, erfarenheter och handlingar till andra (Sahlin-Andersson and Sevón, 2003). Identiteten produceras och reproduceras i en process där organisatoriska och individuella handlingar ges mening och betydelse (Weick, 1979; Sahlin-Andersson, 1996). De senaste årens förändringar inom det militära fältet föranleder oss alltså att förstå hur den militära professionen förändras och exempelvis utlandstjänstgöring, över tid har integrerats i den militära praktiken. Enligt exempelvis Abbott (1983) indelning är militären inte en marknadsprofession utan utövningen av professionen har traditionellt skett i ett mer monopolistiskt sammanhang. En fråga att ställa är om praktik kopplat till utlandstjänstgöring, men också andra förändringar såsom att rekrytering bygger på frivillighet, förändrar detta genom att det utvecklas rutiner eller kompetenser etc. som kan få genomslag inom det militära området.

### Förändringstryck

Scotts (2008) beskrivning av organisatorisk verksamhet och yrkesliv som en kamp mellan bland annat olika normer. Särskilt intressant är de professionella normerna. Det beror på, som Dacin och Dacin (2008) lyfter fram, att militären är ett av de områden som har en stark tradition. Ett fokus för vår studie om förändringar inom försvarsområdet och då särskilt personalförsörjningen inom Försvarsmakten har varit att just beskriva och analysera hur den professionella praktiken ändras. Två sätt att sätta press på en profession är att förändra de system som stödjer professionens monopolsituation genom att öppna upp för andra yrkesgrupper att ta över delar av professionens arbetsområde. Ett annat sätt att utmana professionen är att omformulera det problem som professionens arbete kan sägas avhjälpa eller hantera.

Ett område i Sverige som liksom försvarsområdet har gått igenom stora förändringar de sista åren är apoteksområdet. En förändrad lagstiftning har inom apoteksområdet inte bara inneburit att försäljning av receptfria läkemedel har öppnats för aktörer som inte är apotek, såsom mataffärer och bensinstationer, utan också att ägandet av apotek har öppnats för andra än staten. En del av de apotek som fanns inom Apoteket AB har med andra ord sålts till andra aktörer och nya apotek har också etablerats. På liknande sätt som ändringar har skett globalt vad gäller militära insatser och de krav som ställs på militära yrkesutövare har apoteksområdet genomgått förändringar som bland annat är relaterade till apotekens roll i hälso- och sjukvården i stort och också farmaceutens roll mer specifikt. Studier visar att exempelvis gränserna för vad som är allmänläkarens roll och farmaceutens roll förändras då samarbeten inleds men också när apotek har börjat erbjuda tjänster såsom blodtrycksmätning och vaccinationer som tidigare skedde vid vårdcentraler etc. (se vidare i Adolfsson och Ulfssdotter Eriksson, 2014)

Förändrad lagstiftning och ändrade politiska förväntningar och krav är alltså möjliga källor till förändringar inom ett område som kan få stora konsekvenser



för professionens praktik och ibland på bekostnad av någon annan profession. En del förändringar klarar professionen att hantera för att den kan argumentera emot när andra ifrågasätter dess roll, i andra fall kan de yrkesutövande behöva ändra sin praktik och rent av förlora i status gentemot andra aktörer. En tid efter omregleringen av apoteksmarknaden skedde exempelvis en debatt i media mellan representanter för Apoteket AB och läkare med anledning av att Apoteket AB hade valt att utveckla sitt sortiment av självtester (se exempelvis Adolfsson & Ulfsson, 2014 kommande). Läkare ifrågasatte om apotek skulle ägna sig åt att sälja självtester då det kunde leda till att kunder blev osäkra vilket kunde leda till att vården fick besökare som egentligen inte var i behov av vård. Från Apoteket ABs sida var det istället ett sätt att möta kunders efterfrågan och ge en service till de grupper som uppfattar vården som otillgänglig eller av andra anledningar föredrar ett självtest. Genom att erbjuda kunder självtest omdefinierade Apoteket AB läkarnas beskrivning av sitt arbete där test och att ställa diagnos hör ihop då produkten gav kunden möjlighet att initiera genomförandet av tester utanför vården utan översyn av en läkare. Det här kan ses som ett exempel på hur gränser mellan professioner kan omförhandlas till följd av en omreglering där vissa logiker kan få större genomslag än tidigare, i ovanstående fall är det en marknadslogik som utmanar den professionella logikens inflytande.

När vi studerar de förändringsprocesser som sker inom försvarsområdet utgår vi alltså från att en profession inte är något statiskt utan förändras över tid. Dess betydelse är kopplad till en viss tid och plats vilket både nyinstitutionell teori och professionsforskning lyfter fram (ex Abbott, 1981, 1988; Freidson, 1986). Genom att kombinera professionsteori och senare års skandinavisk nyinstitutionell teori har vi en begreppsapparat för att studera hur individers professionella praktik är kopplat till ett organisatoriskt sammanhang som ständigt förändras och innefattar andra ibland konkurrerande professioner (ex Freidson, 1986; Sahlin-Andersson och Sevón, 2003; Fournier, 2000).

De förändringar som sker inom området visar hur nya fenomen (exempelvis insatser utomlands) institutionaliseras, dvs. växer fram och blir något som en professionell grupp ser som givet, och samtidigt hur andra fenomen kan förlora i betydelse i utövandet av en profession dvs. de deinstitutionaliseras (jfr Røvik, 1996). Historiskt kanske kavalleriet kan ses som ett exempel på inriktningar och arbetssätt som minskar i betydelse över tid. Tidigare studier indikerar att dagens situation för det svenska försvaret handlar delvis om i vilken utsträckning den militära organisationen har förmåga att inkludera (institutionalisera) nya, ofta globala, trender i sin organisatoriska identitet (se exempelvis Bolin, 2008). Exempelvis har också länder, såsom Danmark, infört en militärorganisation som bygger på frivillighet. Det är också idéer om militär verksamhet som det svenska försvaret har tagit till sig. I och med förändrades också idén om vad värnplikt bör betyda i en svensk kontext och en ny modell, delvis inspirerad av andra länder, för rekrytering och bemanning tog form. Vi återkommer till detta i rapportens sista del.

Den nya sortens militära uppdrag kan alltså utmana inte bara den enskilda individens motivbild utan också den organisatoriska identitet som Försvarsmakten har (eller vill ha). Med andra ord, om organisationen inte längre deltar i internationella insatser och är en del av denna globala trend, minskar kanske möjligheten att presentera sig själv som en arbetsgivare som erbjuder unika anställningar där bland annat spänning är en del av vardagen. Om dessutom övningar minskar, vilket flera men inte alla av de vi har intervjuat känner av, finns färre dimensioner att berätta om för potentiella arbetstagare.

### Ändrad profession?

Officersyrket präglas traditionellt av en långtgående yrkessocialisation, där utbildning och normsystem tagit utgångspunkt i försvar av den egna nationalstaten. Den tänkta motparten har varit väldefinierad och har tänkts besegras genom ett etiskt (förhållandevis) oproblematiskt användande av militära våldsmedel. Fredsbevarande styrkor (och andra liknande insatser) verkar i en annan typ av konflikter, där seger som begrepp mer sällan är relevant. Användning av det militära instrumentet behöver i dessa uppdrag anpassas till ett sammanhang där politiska och sociala aspekter ramar in och begränsar vilken nytta militära insatser anses generera. Fredsbevarande styrkor utgörs dock av officerare och soldater, som traditionellt primärt tränats för mellanstatlig krigföring. Det föreligger således en potentiell spänning mellan traditionella militärprofessionella normer och vissa krav på agerande som militärer i internationella (fredsbevarande) operationer kan ställas inför.

Bolin (2008) har kartlagt den svenska militära professionen utifrån officiella dokument och intervjuer med officerare som går försvarets chefsutbildning (se även Hedlund, 2004). Hon visar att enligt officiella dokument genomgår det militära uppdraget och då också professionen en förändring genom att omfatta ett bredare område bland annat till följd av att säkerhet har fått en bredare innebörd. Det gör att försvarets geografiska intresse rör sig även utanför landets gränser och att militären inte bara agerar i krigstid. Samtidigt hävdas i styrdokument att fokus för försvaret fortfarande är förmågan till väpnad strid. Det anknyter till Dandekers (1999) uppdelning av olika försvarsroller och här lyfter svensk forskning fram att förändrade krav på den militära professionen kan ses utifrån; etik (exempelvis att internationella fredsbevarande insatser kanske ställer andra krav), expertis (exempelvis att utbildningen kanske behöver ändras) och kåranda (exempelvis att grupper skapas och upplöses efter internationella insatser) (Abrahamsson och Danielsson, 2007).

Utmärkande drag i soldatens profession som har uppmärksamats i tidigare studier och skulle kunna ha inverkan på hur fredsbevarande arbete utförs är att soldater traditionellt är tränade att agera inom definierade uppdrag där de får ta endast begränsade egna initiativ. Kilner (2002) talar om att soldater har reducerat moralisk autonomi (moral autonomy). Richardson et al (2004) lyfter

fram att för fredsbevarare gäller istället behovet av en passande moral (moral fit). Med andra ord ska fredsbevarare inte bara vara fysiskt och tekniskt lämpade för fredsbevarande operationer utan också moraliskt lämpade. Tripodi (2006) pratar på liknande sätt om att fredsbevarare och soldater har olika ethos och riskuppfattning. Han menar därför att utbildning i mänskliga rättigheter för soldater som ska ut på fredsbevarande uppdrag är betydelsefullt. Det är inte bara olika ethos utan också olika förväntningar som ställs på de två olika rollerna (Cook, 2002). Skillnader berör såväl villkoren för eventuell våldsanvändning och vilket personligt risktagande som uppdraget kräver, såsom skillnader ifråga om kompetens.

Nämnda studier är väsentliga för att förstå under vilka situationer soldaten eller officeren på utlandsmission utövar sin praktik. En av forskarna inom det militära området tar upp liknande tankar i en diskussion om de olika identitetsbilder 'krigaren' respektive 'fredsbevararen' har och att de kan komma i konflikt med varandra (Britt, 1998). Situationen försvåras av att en soldat på fredsbevarande uppdrag kan förväntas ha båda identiteterna inom ramen för samma operation. Britt har också visat på vikten av att utövaren ser en mening i deltagandet och uppfattar det som relevant för sitt arbete och sin karriär (Britt, 1998). Ydén (2008) visar att erfarenheter från internationella insatser traditionellt marginaliserats inom den svenska Försvarsmakten, trots att insatserna offentligt framhållits som viktiga. En dansk studie visar också hur ledare i det danska försvaret dras mellan ett internationellt tryck för genomförande av fredsinsatser samtidigt som nationella politiker kräver intern effektivitet och dokumentation av resursanvändning (Thorbjørnsen, 2007). Detta leder till att officeren får tre roller: ledaren, krigaren och diplomaten. En militär tycks alltså kunna behöva hantera olika normer i både utbildnings- och insatssituationer och intressant blir hur militären hanterar fredsbevarande uppdrag i förhållande till annan militär verksamhet och därmed möjliggör en framväxande profession eller professionell förändring inom ramen för existerande, eller en förändrad, organisatorisk identitet.

Inom militära organisationer är inte alla aktiviteter nära förknippade med våldsanvändning. Boëne (2000) talar om spänningar mellan den militärt unika konfliktlogiken och den med civilsamhället gemensamma samverkanslogiken. Det finns således militära normer som har stor betydelse för hur kontakter med civilsamhället utvecklas. Som Abbott (1981) tar upp kan det också vara väsentligt att uppmärksamma hur intraprofessionell status förändras, exempelvis på vilket sätt de internationella utlandsmissionerna kan leda till en förskjutning inom den militära professionella rörande vilka aktiviteter som ger professionell legitimitet. Hur påverkar detta svenska officerare och soldater? Något vi såg i tidigare avsnitt av rapporten var att utlandstjänstgöring är en väsentlig del för många, men inte alla, när det gäller både att se på sin framtid i yrket och vad yrket egentligen går ut på. Att flera soldater, inte minst i intervjuerna från 2014, ser att möjligheterna att åka på utlandsmission eventuellt minskar kan påverka deras sätt att se på

sina yrkesval och hur de förhåller sig till en vardag som soldat i Sverige om ”det skarpa läget” kanske uteblir.

Studier av professioner som betraktas som givna i samhället visar att förändringar kan delvis avvärjas genom att professioner löskopplar det nya från professionens kärnverksamhet (ex Meyer och Rowan, 1977). Exempelvis Erlingsdottir och Lindberg (2005) visar att läkare på detta sätt kan undvika att låta nya managementkoncept påverka deras medicinska arbete i stor utsträckning exempelvis genom att minimera inflytandet från administrativt orienterade kvalitetssäkringssystem på det professionella utövandet. Det betyder exempelvis att kopplingen mellan de militära styrdokument, som bland annat Bolin (2008) har studerat, och praktiken kan vara löst kopplade till varandra. Ett område där en del förändringar skett inom Försvarsmakten är kopplat till utlandsinsatser där tanken har varit att förband ska samövas och arbeta ihop i sin vardag i Sverige för att vara beredda på att åka på insatser även utomlands. Vi kommer nu att titta lite närmare på vad som har hänt inom detta område, med fokus på praktiken, och hur soldater och officerare uppfattar hur det går till idag när förband eller individer tas ut för utlandsmission. Till grund för diskussionen ligger intervjuer från pilotstudien och intervjuerna med soldater och officerare 2011 och 2014.

### Utlandstjänstgöring – igår och idag

I gårdagens system, innan värnplikten ändrades, tycktes det i praktiken vara enskilda individer som utsåg vilka som ska ingå i en utlandsstyrka. Processen tycktes inte bygga på strikt hållna kravprofiler utan endast befattningsbeskrivningar och en insatschef, en förbandschef, hade därför stora möjligheter att styra vilka mellanchefer och andra som skulle delta i insatsen. Chefen fick ansökningar som hanterades centralt på HRC, där en första gallring gjordes utifrån betygskraven (ja-5-5 och tidigare ja-7-7). Vid den centrala antagningen gjordes också en belastningskontroll av Högkvarteret. Till sin hjälp hade också förbandschefen bland annat datasystemet Match-IT som Försvarsmakten har tagit fram där en individ kunde lägga in sitt CV. Systemet hade också möjlighet att identifiera kodord i de texter som fanns inlagda exempelvis erfarenhet av ett visst vapen eller fordon. Den här typen av information var tänkt att i framtiden samlas i organisationens affärssystem (PRIO).

Utifrån ansökningarna ringde ofta förbandschefen runt för en kort telefonintervju. I de fall den sökande var okänd för förbandschefen kunde också referenser vara aktuellt att följa upp. Hur tidigare utlandstjänstgöring hade gått kunde också ses som relevant och eventuellt också sista vitsordet. Den sed som fanns var också att förbandschefen tillfrågade personer den kände om de ville ingå i styrkan, dvs. personer som den var väl förtrogen med och som enligt förbandschefen var lämpliga. Personliga kontakter var väsentligt och det tycktes mer avgörande med förtroende än erfarenhet. Med andra ord, att vara en stabil person kunde vara mer väsentligt än militära kunskaper även om en viss mininivå

behövde uppfyllas. Betyg var alltså inte i fokus utan personkännedom, kunskaper och att regementet släppte personen var det som kunde vara mer avgörande för urvalet och bedömningen inför utlandstjänst. När en förbandschef eller annan chef valde ut personer såg de också till att få en blandning i gruppen utifrån exempelvis erfarenhet och ålder.

Intervjuerna indikerade att urvalsprocessen vid utlandstjänst inte var lika systematiserad tidigare men en central digitaliserad gallring gjordes och en kontroll av Högkvarteret att individen inte finns med i belastningsregistret. Därutöver skedde urvalet i stor utsträckning av de chefer som skulle leda förbandet under uppdraget. Intervjuerna indikerade också att i tidigare system fanns brister i urvalet av personal som skulle på utlandstjänst, bland annat fullföljde inte alla insatsen och en del av personalen fick problem med ångest och oro. Det fanns också brister i dokumentationen och kontrollen av kompetens hos den som ska åka på en utlandsinsats, exempelvis visade en av Försvarsmaktens genomgångar att CV saknades i 30 procent av fallen. Intervjuerna visade också att de bedömningar av individens insatser som utfördes tycktes ha begränsad betydelse för den enskilda individens fortsatta arbete i Sverige. Därutöver tenderade betygen att bli höga vid utlandsinsats oavsett om individen blivit utsatt för svåra prövningar eller inte. Betygen kunde dock påverka lönesättning och användas vid rangordning lokalt. Det var inte heller för alla tjänster inom Försvarsmakten som en utlandstjänstgöring sågs som meriterande (jfr Ydén, 2008). Bland de tjänster där utlandstjänstgöring däremot kunde anses som meriterande nämndes exempelvis en del tjänster vid Insatsstaben, internationella kontakter och som försvarsattaché.

I det frivilliga systemet, som precis skulle införas då pilotstudien gjordes, var tanken istället att de som rekryteras till Försvarsmakten ingår i förband som kan skickas ut på utlandsinsatser. På så sätt skulle de som åker på utlandsinsats redan ha arbetat ihop en längre tid under sin utbildning och tjänstgöring i Sverige. Med andra ord skulle denna grupp personer dels vara samövade dels vara förberedda genom sin utbildning och anställning för att sändas på insats med kort varsel. Här kan vi se en koppling till Bolins (2008, 177) diskussion om den nya militära profession som "the combat for peace officer", dvs. de nya uppgifterna inom yrket ställer krav på att behärska en kombination av fredsbevarande och stridande förmågor. Intervjuerna 2011 och 2014 visar att vid uttagning till insatser utomlands är personliga kontakter en fortsatt väsentlig del. Förutsättningarna kring utlandstjänstgöring har ändrats över tid från att vara förknippat med att ta tjänstledigt från en ordinarie tjänst hos Försvarsmakten för att kunna åka, samt att det var upp till individen att aktivt söka tjänster själv, ofta utanför ramen för Försvarsmakten, till att det blivit en del av den anställdes åttaganden inom ramen för ordinarie tjänst. De fasta förbanden som ska vara mer eller mindre beredda på att åka på en insats i det nya systemet tycks under perioden som vårt projekt ha genomförts delvis börjat ge genomslag. I den senare intervjuomgången berättar flera av de intervjuade att de uppfattar

att det är förbanden som får uppdrag att åka och i samband med det så har man många gånger möjlighet att anmäla sitt intresse att åka eller så vet redan chefen om huruvida man är intresserad eller inte.

Det betyder i praktiken att den personliga kontakten fortfarande är väsentlig men tycks ha börjat förskjutas något åt att bli en mer lokal fråga – det handlar om att ha en dialog med sin chef och att visa lokalt att man har, eller inte har, intresse av att åka om en insats blir aktuell för det lokala förbandet eller regementet. Det betyder dock inte att tidigare erfarenheter av att ha varit på insats utomlands och där byggt upp relationer med personer vid flera olika regementen i landet är oviktigt eller att individer inte känner att vakanser på Försvarsmaktens hemsida inte är viktiga delar i uttagningen till insatser. I båda dessa fall är dock fortfarande personliga kontakter väsentligt, antingen för att individen själv känner den som är ansvarig för någon del av insatsen eller för att den som är ansvarig känner ett förtroende för de referenser individen angett och bedömer den som lämplig i en telefonintervju.

I intervjuerna framgår att vara bra i sin befattning är inte oviktigt men kan inte ersätta huruvida man blir bedömd som någon man kan lita på under svåra omständigheter. En sådan bedömning beskrivs ibland som ”magkänsla”. Som ett befäl nämnde i en av intervjuerna så är det lättare att på kort tid träna en person att bli en bättre lastbilsförare än att ändra hur en person agerar som en del i gruppen etc. Förutsättningarna för det här sättet att arbeta är naturligtvis avhängigt vad som händer med organisationen i stort. Kommer Försvarsmakten att kunna bygga förband som är ganska intakta och därmed samtränade för att åka på insats, dvs. rörligheten mellan landets orter inte är så stor särskilt bland soldater, kanske denna lokala version av personliga relationer kan växa i betydelse. Om däremot organisationen har svårt att få soldater att stanna ett längre tag, vilket enligt intervjuerna tycks vara en del av vardagen idag, kan vakanser och mindre samövade grupper få en betydelse för hur arbetet med uttagningen kan ske. Hur man bygger relationer och därmed också möjligheten att skapa insocialisation och reproducera professionell praktik är alltså en intressant dimension.

Ett sätt att kommunicera god praktik, att någon utför sitt arbete väl, har länge funnits inom organisationen genom olika former av bedömningssystem, exempelvis vitsord. Militären har en lång tradition av att sätta sifferbetyg på sina värnpliktiga och officerare och det är något som också lever kvar idag även om systemen har skiftat något över tid. Med det nya PRIO fanns också förhoppningar om en möjlighet att integrera sådan information i ett sammanhållet system där också annan information om organisationen och individen finns såsom lönesystem, resor, etc. Det betyder alltså inte att informationen som skapas om individen är ny men däremot hur den kan lagras och spridas skulle kunna förnyas. Dock visar intervjuerna att bedömningar lagras ännu så länge begränsat i PRIO men kurser och annan information finns på individnivå idag. Den möjlighet som finns i systemet att bygga upp egna profiler tycks användas begränsat även om flera intervjuade är väl medvetna om att möjligheten finns.



Även i intranätet finns möjlighet att skapa sig en profil som är tillgänglig för andra inom organisationen men enligt de intervjuer som gjordes 2014 var det få som spontant tog upp systemet och användningen av en sådan profil vara begränsad. Som en del i att skapa professionell identitet genom relationer tycks alltså PRIO, och intranätet, spela en begränsad roll.

Istället visar intervjuerna att PRIO används av soldater i första hand för rapportering av resor och arbetstid. För officerare med ansvar för soldater, exempelvis plutonschefer, används också systemet för att administrera medarbetarnas och enhetens arbete och resor etc. PRIO synliggör med andra ord internt en del av de anställdas praktik i form av vad de lägger sin tid på; utbildningar, övningar, etc. På så sätt liknar Försvarsmakten andra organisationer i samhället med ökat fokus på dokumentation och spårbarhet (se exempelvis Power, 1997).

Ytterligare en dimension av ett nytt tekniskt landskap i samhället i stort är sociala medier och att vara synlig på internet. Försvarsmakten arbetar med hemsida, bloggar mm. som bland annat beskriver vad som sker inom organisationen och vad de anställda gör både i Sverige och vid insatser utomlands. För den enskilda individen kan de berättelser som organisationen visar upp ibland ses som skilda från den egna praktiken. Det är en vardag som presenteras som inte nödvändigtvis stämmer överens med ens egen. Studien indikerar också att både soldater och officerare tycks ha en ganska försiktig inställning till sitt användande av sociala medier i relation till sitt yrke. I intervjuer gjorda vid logistik och arméenheter inom organisationen 2014 var det inte ovanligt att de intervjuade sa att de försöker hålla isär yrkesliv och vad de skriver i sociala medier. Här fanns också ett uttryck för att det är svårt att förklara för andra utanför Försvarsmakten vad arbetet innebär, såsom växling mellan intensitet och lugn etc. som vi berörde tidigare i rapporten. Det är något som över tid kan vara intressant att förstå eftersom det inte bara påverkar hur individer förhåller sig sitt yrke och sin professionella identitet (inte minst i relation till organisationen) utan också de militära yrkenas möjlighet att finnas representerade bland andra berättelser på sociala medier, media och i andra sammanhang vilket också kan kopplas ihop med den förankring hos befolkningen som organisationen eftersträvar.

PRIO är ett exempel bland flera på den teknik och materiella kontext där yrket utövas. I berättelserna om utövandet av yrket kommer bland annat både soldater och officerare in på dels att PRIO förknippas med den administrativa delen av yrket dels behovet av att både material och människor behöver finnas tillgängliga för att övningar ska kunna ske. Situationen ser olika ut vid olika förband men som vi har tagit upp tidigare är övningar viktiga i den professionella praktiken. En del av de intervjuade reflekterar över det i förhållande till sitt yrkesliv. För en soldat kan det vara att yrket som officer inte uppfattas som attraktivt när administrativa uppgifter påverkar möjligheten för befäl omkring dem att delta i övningar. För officerare kan det handla om svårigheter att planera för övningar då osäkerhet finns kring tillgängligt material och tillgänglig personal, men det

kan också handla om att administrativa uppgifter begränsar möjligheten att delta i övningar. Det är dock bara en del av de berättelser om yrket som intervjuerna visar och huruvida officerens administrativa del har ökat i klocktimmar eller inte ligger utanför fokus i denna studie.

Bilden av officeraren som administratör är dock väsentlig att förstå då det kan få konsekvenser för rekryteringen framöver. Eriksson-Zetterquist et al (2009) visar exempelvis i sin studie att införandet av ny teknik kan förändra praktiken såpass mycket att den professionella identiteten förändras. I deras fall var det inköpare hos en stor fordonstillverkare som marginaliserades då ett nytt inköpsystem infördes (Eriksson-Zetterquist et al, 2009). Från att ha utövat affärsförhandlingar och haft kontroll över komponentflödet minskade inköparnas roll till att administrera offerter som lades in i ett datasystem av leverantörerna själva och möjligheterna till att hålla förhandlingar begränsades. Våra intervjuer visar att officerare ser sig som lärare och utbildare för sina soldater och i arbetet ingår också att planera och följa upp verksamheten. Det finns dock skillnader i vilken möjlighet man tycker sig ha att ägna sig åt dessa delar av yrket. Det betyder att för en officer är PRIO förknippat med ökad administration medan en annan officer menar att tiden som läggs på administration är ungefär som tidigare.

För delar av både soldaterna och officerskåren är det material man arbetar med av stor betydelse. Det kan vara vapen, fordon, kommunikationsutrustning mm. På samma sätt som PRIO är en del av vardagen är andra system och utrustning också det. Utrustningen kan vara en av anledningarna till att man började inom Försvarsmakten eller att man tycker att det är en fortsatt intressant arbetsgivare. Möjligheten att kunna utvecklas till en skickligt fordonstekniker eller IT-tekniker etc. är väsentligt och den dubbla professionen eller yrkesidentiteten – att exempelvis både vara soldat och fordonstekniker – är en del i de framtidsutsikter som individer nämner. Det ger organisationen möjlighet att få soldater att stanna längre eftersom möjligheten till civilt gångbara erfarenheter och certifikat kan vara en del i övervägandena att stanna i organisationen, vilket vi återkommer till i senare i rapporten.

## Diskussion – praktik i utlandet och hemma

En trend i dagens samhälle är kravet på transparens. Det finns många frivilliga certifieringssystem, ibland kallat soft laws, som företag och organisationer kan följa och då på olika sätt underkasta sig insyn exempelvis i form av organisationer som utför ackreditering (se exempelvis Djelic och Sahlin-Andersson, 2006). Även myndigheter gör detta exempelvis genom olika kvalitetscertifieringar. Studien indikerar att Försvarsmakten över tid också har fått mer krav på transparens, exempelvis att det politiska systemet ställer högre krav på ekonomiska prestationer och verksamhetsutfall i form av goda utlandsinsatser.

Med utlandsinsatser blir verksamheten mer synlig även i media som diskuterar och definierar dess misslyckanden och framgångar. Med införandet av ett frivilligt



system sker också en öppning för att en marknadslogik ska göra sig mer gällande än tidigare inom Försvarsmakten. Konkurrensen om, kanske framförallt, unga potentiella medarbetare sker på en arbetsmarknad där många arbetsgivare redan har mycket erfarenhet av att rekrytera under sådana förutsättningar.

Det finns flera möjliga konsekvenser av en ökad marknadslogik exempelvis att det område som professionen är verksam inom av andra aktörer kan beskrivas som komplex och att flera kompetenser därför behövs för att lösa situationen. Med andra ord riskerar en yrkesgrupp som officerare att inte kunna hålla delar av sin praktik osynlig, och därmed lite mystisk, för andra professioner (se exempelvis Fournier 2000). Professionen måste alltså göra troligt för andra att de fortfarande är de som är mest lämpade att utföra arbetsuppgiften och att arbetsuppgiften i sig är relevant. Ett exempel kan vara att officerare som väljer soldater för utlandstjänstgöring fortfarande har den personliga kontakten som en del i urvalsförfarandet, genom telefonintervjuer eller att man har erfarenhet av att arbeta med personen sedan tidigare. En del intervjuade kallar det att gå ”på magkänsla”.

Även intervjuade soldater beskriver betydelsen av personliga kontakter för att bli tilltänkt till ett uppdrag. Med andra ord är detta en del av praktiken som kvarstår och där andra professioner inte kan, vill eller tillåts gå in och ifrågasätta tillvägagångssättet. Delar av praktiken kring uttagningen av vem som ska åka på utlandstjänstgöring tycks alltså förändras med mer fokus på att mer eller mindre befintliga förband tas ut samtidigt som betydelsen av den personliga kontakten också kan kvarstå som en del av praktiken.

Det tycks finnas en dubbelhet i den utmaning som de militära yrkena står inför vad gäller mystiken i arbetet. En upplevelse finns av att inte, i alla fall inte obehindrat, kunna beskriva vad yrket egentligen innebär. Andra aktörer utanför organisationen har svårt att sätta sig in i militärernas vardag, vilket möjligen kan bidra till bilden av militärer, soldater och officerare, som ett spännande, unikt och delvis mystiskt yrke. Samtidigt finns ett behov av att kunna kommunicera vad yrket innebär för att höja individens möjlighet att kunna gå vidare till en annan arbetsgivare, dvs. att det civila meritvärdet som tiden inom Försvarsmakten ger behöver beskrivas på ett sätt som gör soldater och officerare attraktiva även utanför organisationen. Nästa avsnitt tar upp organisationens arbete med civilt meritvärde.

## Att förhandla om civilt meritvärde – Försvarsmaktsråden som utbyteszoner – Andreas Diedrich

“It is not about what we know, but how, where, and with whom we know it” (Halfon, 2010)

Ett av de centrala teman som identifierades inom Försvarsmakten (FM) som del i reformen av organisationens personalförsörjningssystem är civilt meritvärde

(CM). Civils meritvärde har under en lång tid spelat en roll i Försvarsmakten i försöken att relatera de militära kompetenser och färdigheter till motsvarande kompetenser i det civila samhället. Med civilt meritvärde har man från olika håll betecknat den kunskap, erfarenhet och färdigheter som en person får genom tjänstgöringen i Försvarsmakten och som ska utgöra en merit i det civila arbetslivet och underlätta en fortsatt karriär i det civila (se t ex Regeringens proposition *Soldatanställningar i Försvarsmakten* (prop. 2011/12:115)).

Medan man i början av reformen diskuterade civilt meritvärde framför allt inom Försvarsmakten, har man på senare tid bjudit in i högre grad civila aktörer, såsom framtida potentiella arbetsgivare för soldaterna, att delta i diskussionerna kring värdet av de militära kunskaperna, färdigheterna och kompetenserna. En viktig del i detta arbete har varit upprättandet av de så kallade Försvarsmaktsråden, där Försvarsmakten och lokala civila aktörer träffas regelbundet för att diskutera utmaningar, informera om varandras verksamheter samt organisera aktiviteter och möten för att hitta lösningar för Försvarsmaktens framtida personalförsörjning.

I det följande kommer vi att belysa detta arbete med Försvarsmaktsråden som uppbyggandet av arenor där olika aktörer samverkar för att tillgodose sina olika behov. Sådana arenor har inom forskning om gränsöverskridande samverkan och koordinering kallats för bland annat ”utbyteszoner” (Galison, 1997; Kellogg et al. 2006; Diedrich & Styhre, 2012). Samverkan inom dessa arenor kan liknas vid utbytet man kan se på basarer och fortsätter så länge det finns någonting att utbyta – med andra ord så länge de inblandade aktörerna känner att deras olika intressen tillgodoses av samverkan. Några viktiga frågor som dyker upp är således:

- Hur samverkar Försvarsmakten med civila aktörer kring civilt meritvärde?
- Hur skapar man mening kring civilt meritvärde inom ramen för samverkan mellan Försvarsmakten och de civila aktörerna?

I det följande kommer vi först att koppla idén med civilt meritvärde till olika vedertagna perspektiv på kunskap och kompetens. De två stora perspektiven vi kommer att belysa mera i detalj är ”kunskap-som-objekt” perspektivet och ”kunskap-som-relation” perspektivet.

### Kunskap och kompetens: från kunskap som objekt till situerad kunskap

Frågor rörande kunskap har varit av central betydelse inom många områden, från filosofi och sociologi till organisations- och management studier. Huruvida kunskap existerar eller inte, var den befinner sig, eller hur den uttrycks och av vem, är några av de återkommande temana. Här är inte tanken att gå djupare in i någon form av filosofisk debatt. Däremot vill vi fokusera på en fråga i synnerlighet som, medan den förefaller som en i allra högsta grad filosofisk, är framförallt en praktiskt fråga: hur mycket kunskap kan en människa sägas besitta om ingen uppfattar denne som kunnig?

Utifrån ett traditionellt synsätt på kunskap och färdigheter är denna fråga inte särskilt problematiskt att besvara. Traditionellt har man betraktat kunskap och färdigheter som någonting som människor kan besitta eller inte. Kunskap och färdigheter har liknats vid en uppsättning av byggstenar i en människas huvud. Med hjälp av utbildning är det möjligt för människor att ”bygga på” sin kunskapsbas – att tillföra byggstenar som saknas eller byta ut gamla byggstenar mot nya. Denna syn på kunskap är vittspridd och de flesta av oss har vid ett eller annat tillfälle sagt saker som ”hon *besitter* mycket kunskaper” eller ”han *har* många färdigheter”. Vi är ganska fast vid denna syn att vi som människor kan bli mer kunniga och kompetenta genom utbildning.

Denna traditionella syn på kunskap, som oftast kallas för objektivism, har kritiserats det senaste av forskare inom många olika områden, bland annat organisationsstudier och sociologi (se t ex Haraway, 1988; Brown & Duguid, 1990). Enligt dessa och andra forskare är inte det som vi förutsätter hända inne i människors huvuden och som vi kallar för lärande eller kompetensutveckling det viktiga att studera eftersom vi ändå inte kan titta in i människors huvuden. Det vi kan studera är praktiska aktiviteter och handlingar där människors kompetens och lärande blir dokumenterat, mätt, validerat, visualiserat, kommunicerat och bedömt av olika människor och med hjälp av en uppsjö av metoder, praktiker, modeller och processer i ett sammanhang (Star, 1995). Då blir följande frågor intressanta: Hur kommer vissa personer fram till att någon är kompetent och att någon annan inte är det? Vem gör bedömningen och varför? I vilka sammanhang blir kompetens och kunskap viktiga? Hur blir grupper av människor bedömda som kompetenta och andra som inkompetenta?

Dessa frågor leder oss ifrån synen på kunskap som objekt som sitter som byggstenar inne i människors huvuden till en syn på kunskap som en relation mellan personer och situerad (situated) i ett visst sammanhang. Med andra ord, en person kan vara kunnig eller okunnig enbart i relation till andra personer som uppfattar henne som kunnig eller okunnig. En forskare, till exempel anses kunnig när den presenterar sin forskning och övertygar åhörarna med sina argument. Som resultat får personen kanske en ny inbjudan för att berätta ännu mer om sina idéer. En läkare får ett jobberbjudande när hans betyg från ett svenskt universitet och hans tidigare professionella erfarenheter bedöms som mycket goda av den framtida arbetsgivaren. En annan läkare med betyg från ett universitet i Bagdad och arbetslivserfarenhet från att ha jobbat som läkare i Irak får kanske inget jobb som läkare i Sverige eftersom han bedöms av svenska arbetsgivare att inte ha vad som krävs för att jobba som läkare i Sverige. I Irak *besatt* han kunskaper, i Sverige *besitter* han inga kunskaper. Här skulle man utifrån det traditionella perspektivet på kunskap argumentera annorlunda. Den irakiska läkaren besitter kunskaper oavsett sammanhanget – oavsett om han är i Irak eller i Sverige.

Problemet anses vara att kunskaperna som personen besitter från sina tidigare erfarenheter i Irak inte blir synliga i Sverige. Med en sådan utgångspunkt är man hänvisad till olika metoder och tekniker för att göra denna kunskap, som man

uppfattar sitta i personens huvud, synlig. Ofta får metoderna och teknikerna sedermera en central roll i detta arbete med synliggörandet: bara man lyckas hitta de ”rätta” eller ”bästa” metoderna för att synliggöra kunskaperna så kommer alla problem att lösas sig. I praktiken visar det sig dock ofta att vara betydligt svårare att synliggöra kunskap och kompetenser, som inhämtats i en kontext, i en annan kontext. Validering av nyanländas kunskap och kompetens är till exempel ett sådant verktyg som man under de senaste drygt 20 åren har haft mycket stora förhoppningar kring i Sverige (se t ex Statskontoret, 2013; Diedrich, 2013).

När metoderna och modellerna för att ”synliggöra” kunskap och kompetens inte fungerar ser man ofta metodernas inbyggda kvalitéer som det huvudsakliga problemet. Med andra ord förklarar man misslyckandet med att metoderna och teknikerna inte fungerat som man har tänkt sig, men att man snart kommer att förbättra metoderna för att sedan lyckas med synliggörandet. När det gäller validering av kunskap och kompetens bland nyanlända invandrare till Sverige har man argumenterat på detta sätt sedan slutet på 1990 talet utan någon vidare framgång (Diedrich, 2011; Diedrich, 2013; Statskontoret, 2013; Diedrich 2014).

Även den militära litteraturen om kunskap, kompetens och färdigheter visar på hur svårt vi har att komma ifrån tanken att kunskap framför allt sitter som byggstenar i våra huvuden. Här har man tidigare också diskuterat militära färdigheter på ett traditionellt sätt, som en uppsättning av färdigheter som en soldat besitter eller bör besitta (Sookermany, 2011). Traditionellt har dessa färdigheter inkluderat saker som fysisk styrka, stridstekniker och färdigheter, ledarförmåga och mental styrka, till exempel.

Några forskare har argumenterat att man inte kan betrakta dessa kunskaper och färdigheter som givna längre utan måste betrakta dessa utifrån ett sammanhangsbaserat perspektiv (se t ex Sookermany, 2011). Med sammanhangsbaserat perspektiv menar Sookermany och andra ett perspektiv som specifikt tar hänsyn till militär färdighet som kopplad till specifika operationella miljöer:

Being skilled within this perspective is measured by the degree of how right or wrong one is in applying propositional knowledge in real-life situations. On the other hand, contextualism holds that (practical) knowledge is expressed through action, judgment, valuation, and assessment, and being skilled is seen as a consequence of how good or bad you are at solving practical tasks [Sookermany, 2011:596].

Även om Sookermany (2011) här belyser betydelsen av kontext (sammanhanget) för kunskap och kompetens, missar han ändå en viktig poäng: vem bestämmer vad som är bra och dåligt när det gäller att utföra praktiska uppgifter? Och här dyker observatören upp igen. Kunskap är situerad i en relation mellan individer. En person eller flera personer uppfattar en annan person som kompetent eller inte, och agerar sedan i enlighet med denna bedömning (se Lave & Wenger,

1991). Ett enkelt exempel är att vi på våra arbetsplatser känner vissa personer som vi rådfrågar när det gäller specifika områden. Vi tänker inte mycket på vad vi gör – vi har ett problem, och i vissa fall vet vi direkt vem vi kan prata med för att få hjälp med detta problem. Vi gör detta eftersom vi uppfattar den personen som kunnig när det gäller området i frågan. En ny medarbetare på jobbet vet inte automatiskt vem hon ska fråga om råd när det gäller specifika problem. Det lär hon sig löpande i interaktion med sina nya kollegor (Lave & Wenger, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Om vi vill förstå vilken innebörd kunskap och kompetens har måste vi därför studera de sociala sammanhangen inom vilka olika människor och grupper skapar sig en uppfattning om och förhandlar sig fram till vad som är kunskap och kompetens och vad som inte är det.

I det följande kommer vi att använda oss av ett perspektiv som ser kunskap som situerad i ett sammanhang för att belysa Försvarsmaktens arbete med att framställa sig som attraktiv arbetsgivare med kompetent personal gentemot det civila samhället. Vi tar upp arbetet med framför allt civilt meritvärde och Försvarsmaktsråden som en central del i Försvarsmaktens försök att skapa samverkan med det civila samhället kring frågor rörande Försvarsmaktens nya personalförsörjningssystem. Argumentet är att det inte finns en given idé om vad civilt meritvärde är, men att det förhandlas fram som del i samverkan mellan Försvarsmakten och de civila aktörerna. I denna förhandling är Försvarsmakten bara en av många aktörer som bidrar till innebörden av civilt meritvärde.

Här närmast följer en kort överblick över Försvarsmaktsreformen. Därefter går vi närmare in på arbetet med civilt meritvärde och idén kring samverkan mellan Försvarsmakten och det civila samhället.

## Försvarsmaktsreformen

I Riksdagen beslutades i maj 2010 att den allmänna värnplikten skulle läggas vilande i fredstid. Tanken bakom beslutet var att omorganisera det svenska Försvaret för att på "ett kostnadseffektivt sätt gagna insatsorganisationens tillgänglighet och användbarhet" (SOU 2010:86, s.17). Som del i Försvarsmaktens nya personalförsörjningssystem infördes två nya militära personalkategorier, tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/T) respektive kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K). Kontinuerligt tjänstgörande personal är arbetstagare som har anställningen i Försvarsmakten som sin huvudsakliga sysselsättning. Tidvis tjänstgörande personal är arbetstagare som har sin huvudsakliga sysselsättning utanför Försvarsmakten (SOU 2010:86). Dessutom innebar reformen att Försvarsmaktens förband organiserades i två huvudsakliga förbandstyper: a) stående förband och kontraktsförband, b) hemvärnet med de nationella skyddsstyrkorna.

För att uppnå den önskade kostnadseffektiviteten har fokus hamnat på GSS/T anställda på Försvarsmakten och den politiska viljan är att majoriteten av alla

anställda soldater i framtiden ska tillhöra denna kategori. Med andra ord skulle det framtida Försvaret framför allt bestå av soldater som har sin första anställning hos en civil arbetsgivare. Under 15 dagar per år ska dessa soldater sedan vara på Försvarmakten för att delta i utbildningar eller manöver. Dessutom kan de komma att delta under längre perioder i tjänstgöring utomlands. Förflyttningarna mellan civila arbetsgivare och Försvarmakten reglerades av lagstiftning (2012:332) om vissa försvarsmaktsanställningar som trädde i kraft 2012 och som reglerade att GSS/T soldater har rätt att bli inkallade till tjänstgöring på Försvarmakten under en viss tid varje år. Denna lagstiftning är bindande, men i praktiken kan Försvarmakten inte tvinga GSS/T soldaterna till att rycka in till tjänstgöringen.

### Civilt meritvärde i fokus

Försvarmaktsreformen har gett upphov till nya idéer om hur verksamheten skulle organiseras och nya system, modeller, koncept och roller för att underlätta denna organisering. Civilt meritvärde var en av de idéer som från första början fick stor uppmärksamhet inom ramen för utvecklingen av det framtida försvaret. Idén introducerades vid en stor konferens i Karlsborg slott 2009 med tema civilt meritvärde och den framtida utvecklingen av relationer mellan Försvarmakten och civila arbetsgivare.

Under utarbetning av reformen i personalförsörjningssystemet initierade Försvarmakten år 2009 fyra pilotprojekt på olika förband runt om i landet i syftet att utveckla metoder och modeller för hur det nya personalförsörjningssystemet bör organiseras i praktiken. Huvudfokus i dessa projekt var att hitta lösningar för att hantera de stora utmaningar som uppstod under det nya frivilliga systemet, närmare sagt att Försvarmakten inte längre kommer att få en fortlöpande ström av rekryter varje år för att bemanna förbanden med. Istället kommer Försvarmakten att behöva konkurrera med alla andra arbetsgivare när de vill attrahera kompetenta medarbetare till sin organisation och se till att behålla dem.

Närmare beskrevs syftet med projekten att ”etablera attraktiva lösningar för såväl Försvarmakten som enskilda individer, så att dessa dels söker sig till Försvarmakten för utbildning och tjänstgöring och dels har en attraktiv kompetens även utanför Försvarmakten efter avslutad anställning” (Försvarmaktens interna material, 2011).

Som ett resultat av dessa projekt identifierades en rad aktiviteter och metoder för att identifiera och bedöma huruvida nuvarande och potentiella framtida soldater är värdefulla resurser i termer av kunskap och kompetens. Centralt i detta arbete var idén om ”civilt meritvärde”. Civilt meritvärde var inget nytt koncept inom Försvarmakten. Soldater och officerare hade sedan länge uttryckt ett intresse av att de kompetenser och färdigheter som man får under tiden inom Försvarmakten kan komma till nytta den dagen man lämnar Försvarmakten för att söka jobb hos civila arbetsgivare:

Syftet med en civil meritvärdering är att tillförsäkra att erfarenheter och utbildning som den enskilde fått under anställningen i Försvarmakten



bedöms och värderas på ett likvärdigt sätt så att de ger ett verkligt meritvärde efter avslutad anställning. [Försvarsutskottets betänkande 2011/12:FöU5]

Många soldater och officerare som intervjuades i vår studie satte ett likhetstecken mellan civilt meritvärde och certifierad, formell kunskap. Som ett befäl förklarade:

På min pluton så är det [civilt meritvärde] ju mycket... dels körkortet, men sen så... att man har olika förordnanden gällande hantering av farligt gods på olika transportsätt och sådana saker. På vissa kan det ju vara lite högskoleutbildningar och så där. Så det är det som väldigt mycket fokus ligger på. [Befäl]

Och en annan senior chef förklarade:

Kan vi titta på möjligheten att studera parallellt till Högskolan där man anpassar farten och innehållet till dom förutsättningarna man har som soldat. Kan du göra det, då har du plötsligt utvecklat en möjlighet för att kunna kompetensutveckla dig parallellt och får ett meritvärde som är mera påtagligt, dvs. högskolepoäng. [HR chef]

Det är framför allt lastbilskörkortet som används av soldater och officerare som ett populärt exempel på civilt meritvärde när de ska förklara idén bakom konceptet:

[D]et är väl lite mer meritvärde om du har hållit på med någonting som du kan få anställning för till exempel, har du kört lastbil här till exempel så är det väl antagligen... gynnsamt om du tänker vara lastbilschaffis sen civilt. [Soldat/sjöman]

Att man framför allt tänker på de formella och certifierade kunskaperna när man tänker på civilt meritvärde har att göra med att man bedömer dessa som enkla att översätta, eftersom ett lastbilskörkort som man får på Försvarsmakten idag är samma som ett lastbilskörkort man får i det civila. Vid en workshop som arrangerades av Försvarsmaktsrådet Småland uttryckte en senior representant från Försvarsmakten det på följande sätt:

Ofta använder vi maskinister eller lastbilschaufförer som exempel när vi pratar om civilt meritvärde eftersom det känns som att det inte spelar någon roll huruvida maskinen eller lastbilen är målat grön eller gul. [Representant för FM vid en FMR workshop]

Den gröna färgen syftar här på den färgen som används av Försvarsmakten på sin utrustning medan den gula färgen associeras med framför allt grävmaskiner på byggarbetsplatser i det civila samhället. Personen uttrycker här en syn på kunskap och kompetens som oberoende av kontext. Huruvida grävmaskinerna är grönmålade (som inom Försvarsmakten) eller gulmålade (som på civila byggarbetsplatser) anses inte spela någon roll. Maskinförarbeviset eller lastbilskörkortet ses som detsamma oavsett om den erhållits under tiden man jobbar på Försvarsmakten eller ”ute” i det civila samhället.

För Försvarsmaktens representanter var detta ett viktigt argument för att övertyga civila arbetsgivare att anställa deltidsanställda soldater (GSS/T). Inte bara att soldaterna hade formella kunskaper och kompetenser med sig som var detsamma som de formella civila kunskaperna utan dessutom beskrev man "sina" soldater som "kvalitetssäkrade" av Försvarsmakten.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att synen där man likställer civilt meritvärde med civila certifikat och utbildningar och drar slutsatsen att soldater borde lätt kunna få arbete hos civila arbetsgivare eftersom deras utbildningar och certifikat inhämtat under tiden på Försvarsmakten kan överföras på ett enkelt sätt till det civila motsvarar det traditionella perspektivet på kunskap och kompetens och missar en viktig aspekt: kontexten. Även om ett maskinförarbevis inhämtat på Försvarsmakten formellt motsvarar ett bevis inhämtat i den civila sfären betyder det inte automatiskt att det utgör ett meritvärde i det civila. Frågan om man som civil arbetsgivare ska anställa en GSS/T soldat med maskinförarbevis måste sättas in i den kontext som arbetsgivaren verkar i. Den kontexten karakteriseras av korta uppdrag där företagare hyr in "F-skattare" med sina grävmaskiner på timbasis, och där man som företagare ofta ingår i olika nätverk av företag där man informerar varandra om vilka grävmaskinister som är duktiga och vilka som inte är duktiga.

Med andra ord kan man säga att Försvarsmakten å ena sidan utgår från en syn på civilt meritvärde som någonting som finns eller kan finnas objektiv och oberoende av olika kontexter (jämför gröna och gula maskiner). Man missar då att kunskap och kompetens i form av till exempel civilt meritvärde måste översättas från en kontext till en annan – i det här fallet från den militära kontexten till den civila.

Huruvida en GSS/T soldat som ska söka anställning hos en civil arbetsgivare då blir uppfattad som kompetent och kunnig som grävmaskinist av potentiella arbetsgivare är då i allra högsta grad beroende på den kontexten som dessa arbetsgivare verkar inom. Om denna kontext karakteriseras av krav på hög flexibilitet samt stor tillgång till egenföretagande grävmaskinister som rekommenderas av andra byggföretag inom nätverken och som kan anställas på timbasis för att göra insatser inom ramen för kortare projekt, så kommer den sökande GSS/T soldaten med maskinförarbevis antagligen inte ses som ett meningsfullt alternativ.

För att komma närmare de civila arbetsgivarna såg man på Försvarsmakten ett ökat behov efter reformen av att samverka mer intensivt med aktörer från det civila samhället kring civilt meritvärde och dess innebörd.

### Civilt-militärt samverkan som lösning

Det har tidigare påpekats att relationerna mellan det civila samhället och den militära sfären har ändrats över tid beroende på ändrade hotbilder, nya ansvarsområden eller globaliseringens följder (Hedlund, 2013). Under de senaste



åren har man dock från militärt håll betonat värdet av samverkan med andra "civila" delar av samhället i allt större utsträckning.

Det har påpekats från politiskt och militärt håll att Försvarsmakten framöver måste agera som vilken annan "civil" arbetsgivare som helst för att kunna tillgodose sina personalförsörjningsbehov. Politiska och militära företrädare har dock inte placerat ansvaret för detta enbart hos Försvarsmakten, som blir tydligt i Försvarsutskottets betänkande:

Försvarsmakten bör utveckla det civila meritvärdet i samverkan med övriga aktörer på den civila arbetsmarknaden och med utbildningsväsendet.  
[Försvarsutskottets betänkande 2011/12:FöU5]

Istället har man uttryckligen sett det som en angelägenhet som Försvarsmakten och samhället i stort måste angripa tillsammans, då Försvarsmaktens nya sätt att kompetensförsörja sin organisation också antas få konsekvenser för det omgivande (civila) samhället. Sedermera har man gjort ett antal försök att etablera nya relationer och samarbetsformer med ett antal aktörer utanför den militära sfären för att understödja det nya personalförsörjningssystemet. Svårigheterna man mötte var att Försvarsmakten tidigare under värnpliktsystemet varit en mycket hemlig organisation och de "civila" arbetsgivarna hade svårt att se Försvarsmakten som en av dem – en insikt som Försvarsmakten var medveten om, vilket bland annat framkom i deras projekt avseende civilt meritvärde i början på 2010-talet.

Försvarsmakten ville bli en "modern samtalspartner" i samverkan med det civila samhället och under 2011 tog organisationen konkreta steg för att fylla denna idé med innehåll.

### Samverkansidén tar form – Försvarsmaktsråden

Första Försvarsmaktsrådet upprättades 2011 i Skövde som en följd av pilotprojekten kring civilt meritvärde. De lokala representanterna för Försvarsmakten insåg snart att det nya personalförsörjningssystemet skapade en del utmaningar som behövdes lösas på lokal nivå. För det första bedömde man att man i Skövde i framtiden skulle behöva rekrytera runt 1000 personer – mestadels soldater – till Försvarsmakten för att fylla alla befattningar. Ingen lätt uppgift i en kommun med ungefär 50 000 invånare, om man inte kan tvinga folk att en gång om året infinna sig framför garnisonsportarna för att påbörja sin militärtjänst. För det andra utgjorde de nya politiska riktlinjerna om att majoriteten av alla soldater ska vara deltidstjänstgörande soldater en ännu större utmaning, då de krävde en organisering av relationerna mellan Försvarsmakten och de lokala arbetsgivarna där "T-soldaternas" anställningar skulle ligga som vid denna tidpunkt var icke existerande. Goda relationer mellan Försvarsmakten och de civila arbetsgivarna beskrevs som mycket viktiga. Eftersom "T-soldaterna" var anställd hos civila arbetsgivare, men förväntades rycka in till Försvarsmakten under minst tre veckor varje år för militär tjänstgöring – främst för att delta vid övningar och andra utbildningstillfällen, men även för att vid behov delta

i utlandsmissioner, krävdes det en viss grad av koordination mellan de militära och civila aktörerna, och, ännu viktigare, en viss grad av förståelse för varandras verksamheter. En tredje fråga var hur man på bästa sätt skulle planera för att fasa ut soldater efter åtta år inom Försvarsmakten genom att jobba med deras karriärplanering.

De lokala representanterna för Försvarsmakten ansåg att någon form av samverkan skulle behövas i framtiden för att kunna lösa dessa utmaningar. De ansåg också att Försvarsmaktens utmaningar var lika viktiga för det lokala samhället. En senior officerare förklarade det på följande sätt:

Vi har inte varit en stor arbetsgivare innan. Försvarsmakten har ju varit en ganska liten arbetsgivare, och nu växer den väldigt mycket åtminstone på en liten ort och blir en stor arbetsgivare istället. Då kanske vi måste ha lokala initiativ för att stödja denna arbetsgivare? Och det var då tankarna att närmar sig kommunen och att närmar sig det lokala näringslivet föddes. Och i det samarbetet sen... det växte sen fram till denna avsiktsförklaringen att tillsammans med kommuner och förband i Skaraborg säga att, vi ska tillsammans arbeta för att Försvarsmakten ska kunna rekrytera personal till Skaraborg för att kunna fylla upp personalbefattningarna, därför att det gynnar en stor arbetsgivare i området och därmed gynnar det också de kommuner som finns här. För man vill ju att det ska gå bra för en stor arbetsgivare...då kommer det nya kommuninvånare, osv. [Senior officerare]

Med andra ord, fanns det från Försvarsmaktens sida en inställning att de lokala aktörerna, i synnerlighet de lokala kommunerna, skulle också i högsta grad vara intresserade av att samverka med Försvarsmakten för att hantera dessa utmaningar, eftersom Försvarsmakten plötsligt var en av de viktigaste arbetsgivarna på platsen.

För att hitta former för hur detta samarbete skulle utvecklas arrangerade Skövde kommun och Försvarsmakten i Skövde under hösten 2010 ett antal gemensamma möten under namnet "Försvarsmaktsråd Skaraborg". Några månader senare, undertecknades ett samarbetsavtal mellan kommunerna i Skaraborg och Försvarsmakten och den 4 mars 2011 upprättades ett första Försvarsmaktsråd officiellt vid ett konstituerande möte med rådets deltagare.

Sen dess har två andra råd tillkommit under 2013: Försvarsmaktsråd Småland och Försvarsmaktsråd Norrbotten. Ett antal till Försvarsmaktsråd är under uppbyggnad, bland annat i Blekinge och Skåne.

De två Försvarsmaktsråden som ingår i denna studie (FMR Skaraborg och FMR Småland) kom till som ett sätt att skapa ett gemensamt språk kring Försvarsmaktens personalförsörjning som ett sätt att skapa lokal och regional tillväxt, för att på så sätt kunna hantera detta bättre tillsammans med de civila aktörerna. Försvarsmaktsrådet i Småland är modellerad på Försvarsmaktsrådet Skaraborg och därför är båda råden organiserade på liknande sätt. Varje råd består av en ledningsgrupp och ett antal arbetsgrupper som behandlar olika teman såsom arbetsgivarrelationer, utbildning, boende, marknadsföring och

kommunikation. Arbetsgrupperna ska bereda underlag som ska ligga till grund för beslut som fattas i ledningsgruppen. I arbetsgrupperna samlas personer från Försvarsmakten och civila aktörer som har ett intresse och berörs av respektive fråga. Arbetsgrupperna träffas i regel varannan månad. Ledningsgrupperna består av seniora representanter från de lokala aktörerna – bland andra landshövdingen, kommunstyrelsens ordförande, chefen för Arbetsförmedlingen, chefer för viktiga privata arbetsgivare, chefen för Vuxenutbildningsförvaltningen, och chefen för viktiga arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer. Landshövdingen agerar vanligtvis ordförande i rådet när ledningsgruppen brukar träffas fyra gånger om året.

HR chefen vid ett förband beskrev Försvarsmaktsrådets målsättning med följande ord:

Dom syftar ju egentligen till att skapa förutsättningar för att kunna rekrytera personal till Försvarsmakten och att få personal att bli rekryterade av våra organisationer i regionerna. Vi diskuterar även att i samverkan med Högskolan till exempel kunna certifiera de utbildningar som vi genomför inom Försvarsmakten, och där vi certifiera själva. Kan vi göra det så att vi får ett meritvärde när det gäller de certifieringarna, att man kan ta med sig det ut som en riktig certifiering, då är det ju en attraktion att vilja gå in [i Försvarsmakten]. Kan vi titta på möjligheten att studera parallellt till Högskolan där man anpassar farten och innehållet till dom förutsättningarna man ha som soldat. Kan du göra det, då har du plötsligt utvecklat en möjlighet för att kunna kompetensutveckla dig parallellt och få ett meritvärde som är mera påtagligt, dvs. Högskolepoäng. [HR Chef]

I Skaraborg satte de upp ett styrdokument vid Försvarsmaktsrådets första möte 2010. Det var inte ett bindande avtal utan varje kommun och varje militär anläggning i regionen kunde bestämma själv hur man ville omsätta i praktiken det man kom överens om vid rådets möten. Enligt deltagarna i rådet skulle dock besluten som fattas i praktiken baseras på åtaganden som förhandlades fram vid rådets möten. På så sätt var dessa beslut ändå ett direkt resultat av styrdokumentet som reglerade rådets möten. Därmed representerade Försvarsmaktsrådet ett mycket annorlunda sätt att organisera arbetet inom Försvarsmakten:

Rådet är navet i ett nätverk. Och det är lite nytänkande för Försvarsmakten för vi har ju alltid tänkt i hierarkier istället för i nätverk. Men, i det här fallet så är det faktiskt nätverket som är det viktigaste. Det vill säga, rådet förgrenar sig i de här fyra arbetsgrupperna, och arbetsgrupperna i sin tur förgrenar sig i nätverk där man kan arbeta då med boendefrågan i ett nätverk i Skövde, eller i Karlsborg till exempel. Och så kan dom ibland hänga ihop... Så, nätverksbildandet är egentligen det som ger effekt. Vilket är lite grann innovativt för att vara en stor statlig myndighet...så brukar vi inte jobba i vanliga fall. [Senior officerare]

Medan Försvarsmakten såg positivt på det ”nya” sättet att interagera med det omgivande samhället, var inte alla civila aktörer omedelbart övertygade om syftet med Försvarsmaktsrådet, eller hur det skulle gynna deras arbete.

### Olika världar möts – och egna intressen hittas

En av anledningarna till detta var att man i råden lyckats samla en skara personer med olika bakgrunder och från olika organisationer. En deltagare i en av Försvarsmaktsrådets arbetsgrupper berättade:

Min spontana första reaktion var: vad var det här? [...]. Lite var det, det här att...här satt jag plötsligt...jag var van att sitta på mina ledningsgruppsmöten...och att sköta mina fabriker bortanför i Asien...och plötsligt hamnar man i en värld där det satt folk från...ah, det var ju Arbetsförmedlingen, och LO, det var från regementet i Eksjö, det var från regionförbundet...det var, alltså, det var ju en helt annan värld för mig... Jaha, här ska vi nu sitta av en stund och så ska vi se vad vi ska göra av det här...det var min första tanke på upplägget. [Medlem i FMR]

För att övertyga lokala civila aktörer om att försvaret var en ”modern partner” man kunde samverka med, beslutade Försvarsmaktens representanter att man först och främst behövde nå ut bättre med information om Försvarsmakten. Det civila samhället visste helt enkelt för lite om Försvarsmakten och om reformeringen av Försvarsmaktens personalförsörjningssystem, och det behövde ändras. För att göra det arrangerades ett antal informationsmöten dit man bjöd in viktiga lokala aktörer för att informera dem om Försvarsmakten och den framtida personalförsörjningen.

Vissa av deltagarna uttryckte att man under informationsmötena för första gången insåg att Försvarsmaktens ambitioner att säkra sin framtida personalförsörjning kunde till viss del kopplas ihop med deras egna intressen.

Och första gången tänkte jag, herregud, vad var det här? Det var ju jätteflummigt, kände jag. Och jag tänkte, neej... Men, sen gick jag hem och tänkte lite till...och så tänkte jag, neej, vänta lite nu: det fanns väldigt mycket som, om man bara tänkte till, av de tankarna man själv hade haft...som jag kände, vi måste hitta andra partner, vi måste hitta de möjligheterna att attrahera våra 80-talister och 90-talister, vår framtid... dom behöver utmaningar, det måste hända något. Här fanns det ju kanske en framgång. Här fanns det faktiskt någon som ville samma, som skulle kunna ha nytta utav oss, för vi är ju ganska nischade inom sjukvården. [HR specialist]

Innan reformen bodde soldaterna under en begränsad tid i garnisonens sovsalar och lämnade ofta kommunen igen efter sin årslånga värnpliktstjänstgöring. I och med reformen anses de rekryterade soldaterna nu som anställda med helt andra krav och rättigheter jämfört med rekryterna. De förväntas stanna längre i organisationen men inte bo kvar på garnisonen efter den Grundläggande Militära

Utbildningen (GMU). Det betyder att kommunerna måste ha en beredskap att ta emot de nya medborgarna på ett bra sätt. Framför allt när det gäller boende, är inte alltid tillräckligt med bostäder tillgängliga i de mindre kommunerna. Här ansåg man från Försvarsmaktens sida ett stort behov av att samarbeta med kommunerna kring boendefrågorna. Kommunerna insåg å andra sidan att Försvarsmakten nu plötslig i många fall var största arbetsgivare på plats, och ju fler soldater som kunde attraheras desto bättre för kommunerna på många sätt:

Vi har ju en skyldighet att ska kunna rekrytera till Försvarsmakten för landets säkerhet om man ska tala riktigt myndighetsspråk då va, samtidigt är ju detta en fantastisk möjlighet att det kanske kommer 150 ungdomar hit under året och utbildar sig. Och om vi kan fånga upp dom här inom näringslivet...det ser vi ju inte bara som en utmaning utan som en möjlighet för kommunen och hela regionen. [Ordförande i Kommunstyrelsen]

Även de lokala arbetsgivarna insåg att fler soldater också betyder fler familjeanhöriga och därmed också en större tillgång till potentiell arbetskraft. Som en företrädare för en lokal handelskammare förklarade:

Det finns faktiskt en liten fin poäng med det här att kunna samarbeta och att hitta möjligheter för våra medlemsföretag. [Medlem i FMR]

Ett annat stort område där man från Försvarsmaktens sida såg behov av ett samarbete med civila aktörer var på utbildningssidan. De ”nya” soldaterna behöver inte enbart en GMU för att utföra sina uppgifter inom Försvarsmakten. Väljer de att gå in i en anställning på Försvarsmakten ska de också utbildas inom sina befattningar. Dessutom ska utbildningarna anpassas på så sätt att de ger soldaterna ett ”civilt meritvärde” när de väl lämnar Försvarsmakten för att arbeta hos civila arbetsgivare. Här såg man från Försvarsmaktens sida ett behov av att samarbeta med Arbetsförmedlingen, Vuxenutbildningen, högskolor och universitet och privata utbildningsanordnare. Även de lokala utbildningsanordnarna insåg att Försvarsmaktens nya personalförsörjningssystem skapade möjligheter för deras verksamhet:

...men egentligen visste jag inte exakt vad informationsmötet skulle innehålla så det var väl lite egen nyfikenhet också, alltså vad är det här? [FM är] en stor aktör som kommer att ha väldigt många anställda med kompetensförsörjningsbehov och då tänkte jag ju att, okej det kan ju vara något för oss. Alltså där skulle vi kunna vara en aktör. [Representant, lokal Vuxenutbildningsanordnare]

Däremot rådde lite olika uppfattningar bland aktörerna om vad utbildningarna på Försvarsmakten skulle syfta till. Ett befäl uttryckte en viddspridd uppfattning på följande sätt:

Soldaterna är ju här [på FM] för att lösa en uppgift. För vi skall ju inte utbilda dom för någonting som dom skall göra efter dom har slutat här. Det kan inte vara det viktigaste. [Befäl]

Här uttrycks tanken att utbildningar som soldaterna genomgår under sin tid på Försvarsmakten ska inte ses som ett sätt att skapa civilt meritvärde, utan som ett redskap för att klara av uppgifterna på Försvarsmakten under tiden man är anställd där. Sedan kan det skapas ett civilt meritvärde utifrån arbetet som soldat. Denna uppfattning delades inte nödvändigtvis av de civila aktörerna. En Handelskammarföreträdare som också var medlem i ett av Försvarsmaktsråden förklarade till exempel:

Vi måste ju se till att soldaten känner sig trygg under tiden han är på Försvarsmakten...att han säger att jag ska vara kvar mina 8 år på FM. Han ska inte känna efter 4 år att ah, här finns det ett annat jobb, nu hoppar jag av FM. Då blir det ju en väldigt dålig situation för Försvarsmakten. Utan, vi ska ju se till att under den tiden han är där ska han känna sig trygg och när han närmar sig sina 8 år, då ska han ju vara så pass attraktiv för näringslivet där ute. Så att jag i lugn och ro kan göra färdigt min tjänst och sen kliver över till något annat. [...]. Och då gäller det ju att skapa förutsättningarna...vad ska vi då göra under denna resans gång? Ska vi erbjuda utbildningar – att folk kan plugga vidare? Och där kommer ju högskolan in i bilden. Så att, när vi kommer då till år 8, så ska vi ju ha en så pass fullfjädrad person, då kanske den till och med är utbildad till det som näringslivet verkligen behöver. [Medlem i FMR].

Här uttrycks det en syn på utbildningarna inom Försvarsmakten som ett sätt att producera ”fullfjädrade” personer i termer av kompetens, som sedan står till näringslivets förfogande.

Sist, men inte minst, var Försvarsmakten tvungen att fullfölja det politiska beslutet att bygga ett kostnadseffektivt försvar som till största delen består av GSS/T soldater. För att kunna uppnå detta behövde Försvarsmakten övertyga dels potentiella anställda att söka en anställning som GSS/T soldater, dels de lokala arbetsgivarna att anställa GSS/T soldater. Dessutom uttrycktes från Försvarsmaktens representanter ett stort behov av att samarbeta med de lokala arbetsgivarna där GSS/T-soldaterna har sin huvudsakliga hemvist för att understödja förflyttningen av arbetskraft mellan den civila och militära arbetsgivaren. Denna förflyttning reglerades, som nämndes tidigare i denna text, av lagstiftning (2012:332) om vissa försvarsmaktsanställningar som trädde i kraft 2012 och som reglerade att GSS/T soldater har rätt att blir inkallade till tjänstgöring på Försvarsmakten varje år.

Enligt en förbandschef hade till exempel många av GSS/T soldaterna inte dykt upp när de hade blivit inkallade till manöver för ett litet tag sedan. Anledning kan vara att soldaterna själva inte vill tjänstgöra på Försvarsmakten, men det kan också vara att arbetsgivaren uttrycker att man inte skulle uppskatta om den anställda skulle vara med på Försvarsmaktens manöver. I sistnämnda fallet är det antagligen svårt för den anställda soldaten att gå emot sin arbetsgivare, och då väljer man kanske att inte göra sina 15 dagar tjänstgöring per år. Problemet för Försvarsmakten är inte att det uppstår kostnader i samband med att GSS/T



soldater inte dyker upp när de ska, problemet är att de inte får möjlighet att utveckla sin kompetens som soldater samt att förbanden i vissa fall inte kan öva med alla sina resurser närvarande.

Försvarsmaktsråden representerade således inte ett sätt att reducera eller att undanröja olikheter för att kunna samverka – utan främst ett sätt för att lära sig om varandra genom informationsspridning och utbyte av erfarenheter och därigenom hitta win-win situationer *trots* olikheterna.

### Sätt soldater i ambulanser – förhandlingarna fortsätter

Försvarsmaktsråden är ett relativt nytt fenomen och det saknas fortfarande konkreta resultat av rådets arbete i praktiken. Som ett av de få konkreta resultat av förhandlingarna i Försvarsmaktsrådet, beslöt ledningen på det regionala sjukhuset i Skövde under våren 2013 att rekrytera ambulansförare från Försvarsmakten för att fylla tomma positioner som brukar finnas på sjukhuset under sommarmånaderna när många av sjukhusets ambulansförare är på semester eller föräldraledighet. Sjukhusets HR-chef, som var en medlem i Försvarsmaktsrådet, tyckte att de militära ambulansförarna var ett ”bra val” eftersom de hade med sig erfarenheter från att ha jobbat under mycket svåra förhållanden i kriser och utlandsinsatser. Tio militära ambulansförare fick tjänstledig från Försvarsmakten för att delta i praktik på sjukhuset som förberedelse för en möjlig anställning där. De utbildades i sjukhusets system och processer och sju av tio rekryterades som ambulansförare under tre månader under sommaren 2013. De fick anställningar som ”tekniska assistenter” på sjukhusets ambulansavdelning och fick ansvaret att köra ambulanserna och att understödja sjukhusets sköterskor som följde med på ambulanserna i deras arbete.

Rekryteringen av de militära sköterskorna löste ett stort problem för sjukhusets ledning. Under tidigare åren hade de haft svårigheter att hitta ambulansförare för att bemanna ambulanserna under sommarmånaderna när många sköterskor, som jobbar som ambulansförare, är på semester. Som följd samlade den personal som fanns kvar på arbetsplatsen ihop stora mängder av övertid – en situation som inte uppskattades särskild mycket av de vårdanställdas fackföreningar (se t.ex. <https://www.vardforbundet.se/Agenda/Pressrum/Debattartiklar/Debatt-Personalbristen-knacker-sjukvarden/>, besökt 2013-11-25).

Det verkade råda konsensus bland Försvarsmaktens representanter, soldaterna och sjukhusets ledning att den tillfälliga rekryteringen av de militära ambulansförarna var en bra lösning på de bemanningsproblem man upplevde på sjukhuset under somrarna. Men, när idén om delade anställda, som hade förhandlats fram inom Försvarsmaktsrådet, skulle översättas i praktiken på sjukhuset blev fler och fler aktörer, alla med sina egna intressen och idéer, involverade i processen – främst sjukhusets ”reguljära” sköterskorna och representanterna för de lokala fackföreningarna som representerade dem.

När de militära tekniska assistenterna började sitt arbete tog det inte lång tid innan sjukhusets reguljära sköterskor började beklaga sig över vissa aspekter av

de nya arbetsrutinerna. Vissa uttryckte att deras egen arbetsbelastning hade ökat eftersom de nu fick ta ett större ansvar för arbetet på ambulanserna, på grund av soldaternas ”begränsade medicinska kunskap”. Dessutom hade arbetet i gruppen försvårats sedan de tekniska assistenterna hade börjat sitt arbete. Sköterskorna uttryckte att de tekniska assistenterna inte var redo och behövde mer intensiv och individuell praktik för att utveckla sina kompetenser och färdigheter för att klara av arbetet på ambulanserna. Med andra ord, fast de tekniska assistenterna var tänkt som en lösning till ett allvarligt bemanningsproblem på sjukhuset, och därmed också till sköterskornas dåliga arbetssituation under sommaren, gjorde sköterskorna motstånd mot lösningen. De såg de militära sköterskorna som ett hot mot deras profession. De militära sköterskorna, i deras ögon, hade inte samma kompetensnivå som de ”reguljära” sköterskorna på sjukhuset som hade gått genom den ”reguljära” utbildningen.

Chefen för ambulansverksamheten stöttade däremot de tekniska assistenterna och lyfte fram att alla soldater som hade klarat praktiken på sjukhuset besatt också militära medicinska kompetenser och färdigheter som var fullständigt godtagbara för att jobba på sjukhuset. Enligt honom hade vissa av assistenterna ”även gått en utbildning som motsvarar den av en sjuksköterska”. Med andra ord uppfattade han att de kompetenser och färdigheterna som de militära sköterskorna hade motsvarade de ”reguljära” sköterskornas kompetenser och färdigheter.

Att chefen för ambulansverksamheten här likställde de militära kompetenserna med de civila kompetenserna godtogs inte av fackföreningarnas representanter. Kommunals säkerhetsansvarige till exempel var mycket skeptiskt till idén att anställa militära ambulansförare på sjukhuset:

Vi har en överenskommelse om att alla som arbetar inom ambulanssjukvården ska vara minst undersköterskor. Mina medlemmar är glada för att få semester [som ett resultat av samarbetet], men det här gör att deras kompetens sätts på spel. (<http://www.skovdenyheter.se/artikel/24907/soldater-ska-kora-ambulans>, besökt 2013-11-25)

Den säkerhetsansvarige uppfattade här soldaternas medicinska kompetenser och färdigheter som lägre än de reguljära sköterskornas kompetenser. Dessa brister utgjorde, i hennes ögon, en allvarlig säkerhetsrisk. Alla tre fackföreningar på sjukhuset var överens om att de civila medicinska kompetenserna bland ambulansförarna översteg de militära kompetenserna.

I en tvärfacklig utvärdering som gavs i uppdrag av de tre fackföreningarna står bland annat att man ”har fått tydliga signaler från medlemmar att tekniska assistenter inte fungerat på ett bra sätt ute i verksamheten”. De fackliga representanterna tillade att det inte var något personligt riktat mot assistenterna utan att det handlade ”bara om kompetens”. (<http://www.falkopingstidning.se/artikel/38140/storbrak-om-militarer-i-ambulanser>, besökt 2013-11-26).

Fackföreningar är kända för sina ansträngningar att garantera den professionella



integriteten, autonomin och kompetensnivån av deras medlemmar. Att de militära sköterskorna temporärt flyttade in i positioner som vanligtvis utövades av reguljära sköterskor utsatte deras medlemmars professionella kompetens för risk. Att man från fackföreningarnas sida uppfattade soldaternas kompetenser och färdigheterna som lägre än de reguljära sköterskornas kompetenser var baserat på ideologiska och professionella idéer om överordningen av kompetensen som förvärfvas inom ramen för deltagande i formella vårdutbildningar. Det var också baserat på fackföreningarnas intressen kopplade till de större debatterna inom samhället kring försvagandet av anställningsskyddet och en ökad användning av bemanningsbranschens tjänster.

Ambulansepisoden tydliggör att de förutsättningslösa interaktionerna mellan medlemmarna i Försvarsmaktsrådet, utan krav på djupa åtaganden vad det gäller delade uppfattningar om militära eller civila kompetenser, understödde samverkan och koordinering inom råden. Aktörerna inom Försvarsmaktsrådet kunde efter ett tag enas om att militär kompetens hade ett civilt värde – att arbetskraft kunde bytas utan större problem mellan Försvarsmakten och civila arbetsgivare. Samtidigt visar episoden också att de idéer man kommit överens om i ett sammanhang, såsom till exempel innebörden av civilt meritvärde, måste kontinuerlig omförhandlas när nya aktörer blandas in i andra sammanhang. Ett antal forskare har pekat på detta tidigare. Lave and Wenger (1991) till exempel poängterade att personer som anses vara experter eller kompetent i ett sammanhang, kanske inte uppfattas som experter eller som kompetent i ett annat sammanhang, samtidigt som idéerna om vad som är kompetens och kunskap också förändras kontinuerligt.

## Diskussion - att förhandla civilt meritvärde i utbyteszoner

Ovanstående lärdomar kan formuleras som utmaningar i samband med samverkan mellan Försvarsmakten och andra delar av det civila samhället: För det första, hur kan man gå tillväga för att skapa medvetenhet och insikt om vilka föreställningar om kunskap och kompetens som finns bland olika grupper av människor som står i begrepp att samverka med varandra?

För det andra, hur kan man organisera mötesplatser där samverkan kan äga rum på sådant sätt att respekt och förståelse för skilda kunskapsföreställningar kan skapas och aktörernas intressen kan tillgodoses på ett så pass meningsfullt sätt att de väljer att fortsätta att bidra till samverkan? Och, sist men inte minst, hur kan man gå tillväga för att bygga långsiktiga samverkansrelationer där det ges tillräckligt med tid för att utveckla och stabilisera en samverkanskultur?

Först och främst visar studien att Försvarsmakten är speciellt på så sätt att militären inte är en "marknadsprofession", utan att den fram tills reformen utgjorde en monopolistisk kontext (Abbott, 1983). Detta har förvisso försvårat ambitionerna att relatera soldatprofessionen och vad det betyder att vara kompetent och kunnig som soldat till andra professioner i andra organisationer.

I och med att Försvarsmakten öppnade sig mot det civila samhället för att säkra sin framtida personalförsörjning, har fokus hamnat på de aktiviteter inom militären som inte är direkt kopplade till våldsutövandet: vissa soldater kör lastbil, andra hanterar komplexa logistiska system, till exempel. Under beteckningen ”civilt meritvärde” har man försökt att relatera dessa aktiviteter, och de kompetenser och färdigheter man behöver för att utöva dem på Försvarsmakten, till motsvarande kompetenser och färdigheter inom civila professioner. Tanken var att på så sätt underlätta för soldater att hitta ny anställning efter sin tid på Försvarsmakten.

Däremot, medan den militära ledningen från början ville implementera en specifik version av civilt meritvärde, var detta i praktiken ingen ensidig process. Istället översattes idén (Czarniawska och Sevón, 1996) kring civilt meritvärde och dess innebörd i praktiken baserat på de intressen och idéer bland de många lokala aktörerna som blev inblandade i arbetet med Försvarsmaktsråden. Bilden av Försvarsmaktens meritvärde kan då ses som beroende av ”betraktarens” tidigare erfarenheter - t ex vilken organisation (eller plats) man kommer ifrån, om man själv gjort militärtjänst eller inte, osv.; det är en social konstruktion, där många aktörer och handlingar är inblandade.

Innan reformen kretsade idén om den kunniga och kompetenta soldaten framför allt kring värdet av de mjuka militära färdigheter och kompetenser (såsom ledarskapskompetenser, värderingar, kommunikationsförmågan, samarbetsförmåga, osv.) som man antog att soldaterna skulle erhålla under värnpliktstjänstgöringen.

När soldater sedan sökte anställning hos civila arbetsgivare efter värnplikten fick de ofta jobb baserat på de civila arbetsgivarnas förståelse av värdet av de militära färdigheterna och kompetenserna, som i många fall baserades på egna erfarenheterna av värnplikten bland arbetsgivarna. I linje med reformen skulle den ”nya” professionella soldaten se ut och kännas som vilken annan civil anställd som helst. För den militära ledningen betydde det överlag att soldater under sin tid hos Försvarsmakten skulle ha möjligheten att utbilda sig vidare och få betyg och certifikat som är lika med civila betyg och certifikat.

Försvarsmaktsråden organiserades inte som ett sätt att reducera eller att röja undan olikheter för att kunna samverka – utan främst som ett sätt att lära sig om varandra genom informationsspridning och utbyte av erfarenheter. Som vi har sett blev det därigenom möjligt för de olika aktörerna att så småningom hitta ”win-win situationer”, där alla aktörerna (eller åtminstone alla viktiga aktörer i sammanhanget), trots sina olikheter, kan få sina intressen tillgodosetts. För att hålla samverkan (utbytet) igång krävs dock att de olika aktörerna fortsätter att delta i utbytet med varandra och tycker att det är meningsfullt.

Det är viktigt i detta sammanhang att lyfta fram att eftersom bilden av Försvarsmakten och civilt meritvärde förhandlas fram i interaktionen mellan meningsskapande aktörer räcker det inte enbart med att informera dessa olika aktörer om vad civilt meritvärde är för någonting i Försvarsmaktens ögon. Det

tar tid att förändra sin förståelse, och informationsspridning är bara en del i detta (Sandberg & Targama, 1998).

I nästa avsnitt är det inte i första hand meningsskapandet som sker mellan Försvarsmakten och andra organisationer som är i fokus utan snarare mötet mellan olika aktörer inom organisationen i den process där matchning mellan individ och befattning är tänkt att ske.

## Rekrytering, matchning och omställning - Lars Walter

Övergången från ett värnpliktsbaserat personalförsörjningssystem till en ordning där Försvarsmakten i huvudsak skall bemannas av personer som antingen har en ny typ av långa visstidsanställningar eller som är deltidsanställda av Försvarsmakten, har fått stora konsekvenser för Försvarsmaktens sätt att arbeta med rekrytering och matchning. I det här avsnittet diskuteras visstidsanställda soldaters erfarenheter från försvarets rekryterings- och matchning arbete, vilka motiv och förställningar hade de när de sökte sig till Försvarsmakten och vilka förväntningar och målsättningar de uttrycker inför framtiden. Eftersom Försvarsmaktens nya organisation inte varit på plats under en så lång period att frågan om omställning och soldaternas åtta-åriga visstidsanställning slutförts kunnat studeras empiriskt, berörs frågan om omställning bara i mindre utsträckning och mer övergripande i denna text.

### Rekrytering

Historiskt har Försvarsmakten tagit sin utgångspunkt i en rekryteringsmodell som syftar till att placera ”rätt man på plats” genom att använda sig av psykometriska metoder för att predicera de sökandes förmågor, egenskaper och lämplighet. Det är en rekryteringsmodell som bygger på en idé om att ett systematiskt rekryterings- och urvalsarbete bidrar till möjligheten att predicera vilken kandidat som är mest lämplig för ett visst arbete. Rekryteringsarbetet formaliserades av Pliktverket i form av ett mönstringsförfarande som i princip omfattade alla svenska artonåringar, och själva utvärderingen av de sökande genomfördes i stor utsträckning med hjälp av psykometriska tester<sup>2</sup>, strukturerade intervjuer och andra instrument särskilt utformade för att utvärdera de sökandes egenskaper och förutsättningar att utföra ett visst arbete. Ursprungligen utvecklades dessa främst som ett verktyg för utvärdering av begåvning och färdigheter, men har efter hand också omfattat fler och mer socialt orienterade egenskaper hos de sökande (Arvey & Campion, 1992). Enhetligheten och systematiken i rekryteringsarbetet är i sig själv en kvalitet som bidrar till att bättre kunna bedöma lämpligheten hos de sökande och som bidrar till kostnadseffektivitet och säkerställande av en likartad hantering och behandling av de sökande (Bergström, 1998).

<sup>2</sup> Psykometri är vetenskapen om mätning av egenskaper och beteende (Mabon, 2002).

Det är också ett system som i allt väsentligt uppfattats fungera väl i relation till värnpliktsförsvarets behov och önskemål, d.v.s. att utifrån förmåga placera ”rätt man på rätt plats” Sedan 2011, och som ett resultat av det förändrade pliktssystemet, har ansvaret för att administrera och utvärdera sökande till Försvarsmakten övergått från Pliktverket till Rekryteringsmyndigheten<sup>3</sup>. Det systematiska mönstringsförfarandet är för närvarande ”vilande” men kan återinföras om det skulle anses nödvändigt av beredskapsskäl. Rekryteringsmyndighetens utvärdringsarbete är istället inriktat på de personer som aktivt söker sig till Försvarsmakten och genomförs på Försvarsmakten uppdrag. I rekryteringsmyndighetens uppdrag ligger en förväntan om att man, utifrån gruppen sökande, skall utvärdera och identifiera vilka av de sökande som är bäst lämpade för olika befattningar inom Försvarsmakten. Samtidigt finns en rad olika motiv för att söka sig till Försvarsmaktens grundläggande utbildning, några av motiven är kopplade till Försvarsmaktens verksamhet, inte minst till värnplikten:

Jag ville göra lumpen. ...det var sista året som värnplikten var då. Men då när jag skulle rycka in egentligen så ville jag inte göra det. Så jag stack och reste med mina kompisar istället. Men alla som var kvar hemma gjorde ju lumpen i princip... Dom har utvecklats alltså så extremt mycket från när dom gjorde det. Och så ville jag skjuta. Soldat/sjöman

Motiveringar som refererar tillbaka till släktingar och vänners berättelser från lumpen är ett ofta återkommande tema bland de som sökt sig till GMU. Den tidigare värnpliktsutbildningen fungerar därigenom som en referenspunkt för att åskådliggöra vad GMU är och innehåller. Värnpliktsutbildningen betydelse som norm och referenspunkt för föreställningar om vad Försvarsmakten är och vad man som sökande kan förvänta sig, förefaller även i studiens senare skede, då den allmänna värnplikten ligger något längre tillbaka fortfarande vara centralt. Det är något som också officerare som arbetar med GMU noterat:

Många tror att man gör någon form av lumpen fast man måste söka frivilligt till det, ungefär så. Hoppas att det är tydligare nu i dom här ansökningarna som går. Befäl

Till del verkar det varit ett meningsfullt, om än inte oproblematiskt sätt att förhålla sig till GMU för de sökande. Det är i för sig så att många av de inslag som finns inom ramen för GMU också återfanns i den typiska värnpliktsutbildningen, samtidigt finns skillnader mellan GMU och värnpliktssystemet. En sådan skillnad är att där värnplikten syftade till att utbilda grupper av värnpliktiga och officerare till fungerande krigsförband, syftar istället GMU till att bredare utbilda och utvärdera enskilda individer. En annan än viktigare skillnad är GMU:s

<sup>3</sup> Rekryteringsmyndigheten genomför också tester och utvärdring för andra myndigheter så som tullen och polisen.

karaktär av att vara en förhållandevis kort och förberedande utbildning, avsedd att utgöra bas för en fortsatt anställning inom Försvarsmakten, till skillnad från värnplikten som för medparten av de värnpliktiga var tydligt tidsbegränsad och inte en del av ett framtida karriärval:

Jag har alltid velat göra lumpen sen jag gick högstadiet. Sen så var det väl det jag varit inställd på och jag ville inte börja plugga direkt efter gymnasiet och så blev jag lite osäker när det blev GMU för jag hade ju inte planera att jobba inom Försvarsmakten, verkligen inte, men jag kände att jag kör på GMU så får jag se hur det känns och blir då. Soldat/sjöman

Utöver viljan ”att få göra lumpen” fanns också en rad andra skäl till varför personerna sökt sig till Försvarsmakten. Schematiskt kan man dela in de sökande i fyra olika grupper: De som vill men inte bör, de som vill arbeta som soldat och ser sin framtid inom Försvarsmakten, de som söker sig till Försvarsmakten som ett sätt att förbereda och lära sig ett (civilt) yrke, och en fjärde och avslutande grupp av sökande som ser GMU och arbetet inom Försvarsmakten som en paus och nyttig erfarenhet på väg någon annanstans.

### Typer av sökande

De som vill, men inte bör	Att arbeta som soldat
Att lära sig ett yrke	En paus på väg någon annanstans

Den första gruppen, de som vill och inte bör, framstår som den minst problematiska att hantera i rekryterings- och matchningsarbetet. Försvarsmakten har välfungerande tekniker för att utvärdera och enskilda personers lämplighet utvärderas också löpande under GMU, vilket i praktiken innebär att det är förhållandevis få personer, som utifrån Försvarsmakten perspektiv uppfattas som olämpliga, som tar sig förbi urvalsprocessen, och att de få som gör det i allmänhet upptäcks och avförs under den militära grundutbildningen.

Den andra gruppen är de som lyfter fram arbetet som soldat som det centrala motivet till att de söker sig till GMU. De ser sin framtid inom Försvarsmakten

och beskriver i allmänhet Försvarsmaktens verksamhet som något som i positiv mening skiljer sig från "ett vanligt 9-17 arbete på kontor". Arbetet som soldat uppfattas istället som ett praktiskt yrke, med strukturerade arbetsuppgifter och som fysiskt och psykiskt krävande och utmanande. Det är en grupp av sökande som ofta redan från början har haft en uttalad ambition att arbeta inom något av Försvarsmakten olika elit- eller specialistfunktioner.

Ett motiv som återkommer bland denna grupp av soldater är att de valt att söka sig till GMU för att arbetet som soldat skulle innebära en möjlighet att göra något som uppfattas som meningsfullt. Det innebär en möjlighet att verka i "skarpa lägen" d.v.s. att agera i utsatta situationer där den enskildes insatser kan få långtgående effekter och betydelse för såväl väl personen själv, som för andra människors liv och hälsa. Rimligen är det ur försvarets perspektiv önskvärt att personer som söker sig till GMU gör det för att de uppfattar försvarets verksamhet som intressant i sig, och det borde därför vara en grupp som har stor potential att stanna i verksamheten över tid. Samtidigt är det en grupp av sökande som ställer särskilda krav på Försvarsmakten som arbetsgivare. Det är en grupp där förväntningarna på soldatyckets innehåll och möjligheter är ett viktigt skäl till varför de är soldater, något som i sin tur förutsätter att Försvarsmakten har förmåga att på ett rimligt sätt kan möta och hantera dessa förväntningar, något som kan uppfattas som en utmaning i en situation där antalet utlandsmissioner, både till antal och omfattning, minskar, resurser för övningsverksamhet är begränsade och med en verksamhet och identitet som fortsatt präglas av att i första hand vara en utbildningsorganisation. Hur Försvarsmakten under sådana villkor kan skapa en känsla av "meningsfullhet" och möjligheter att "verka i skarpa lägen" blir sannolikt viktigt för hur den här gruppen ser på sitt långsiktiga engagemang i Försvarsmakten.

Vidare, eftersom soldatanställningar också efter GMU och provanställning i praktiken är en lång visstidsanställning med en varaktighet på upp till åtta år, behöver Försvarsmakten också förhålla sig till de långsiktiga förväntningarna hos denna grupp av soldater. Även om personer väljer soldatycket med en långsiktig ambition och vilja att göra karriär inom försvaret, innebär ordningen med långa visstidsanställningar att deras närvaro är strukturellt villkorad. En möjlig väg till en fortsatt karriär inom Försvarsmakten är att gå vidare till någon av specialistofficersutbildningarna eller att söka sig till Försvarshögskolans officersprogram, men båda dessa alternativ är beroende av man uppfattas som lämplig och antas i konkurrens med andra. Att Försvarsmakten redan inledningsvis hittar former för att balansera denna grupps insats och verksamhet inom Försvarsmakten med den enskildes långsiktiga behov och önskemål är centralt. Det är viktigt inte bara därför att man som enda arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden har möjlighet att visstidsanställa soldater i upp till åtta år, utan för att det sannolikt också är viktigt att soldater känner sig "trygga" också på sikt för att de skall vara beredda att stanna under åtta år. Risken är annars uppenbar, som exempelvis fallet är inom delar av detaljhandeln (Walter, 2014),



att trots att man kanske trivs med det man gör, ser soldaterna Försvarsmakten som ett genomgångsjobb, där man stannar en kortare period av sitt liv, på väg till något tryggare och mer permanent. Ur ett sådant perspektiv är åtta år en lång tid.

En tredje grupp sökande är personer som ser en anställning i Försvarsmakten som en språngbräda och ett sätt att förbereda och lära sig ett (civilt) yrke. Motivet att söka sig till Försvarsmakten är då ofta att man antingen förväntar sig att under sin anställning förväntas utveckla färdigheter som stärker en i ens framtida civila karriär - exempelvis genom att arbeta som kock eller lastbilschaufför - eller att de erfarenheterna man får som soldat förväntas vara en merit när man går vidare till ett civilt yrke. Flera av våra respondenter menade exempelvis att GMU och deras anställning som soldat skulle uppfattas som en fördel när de senare söker till polishögskolan, vilket vi tog upp i början av rapporten. Denna grupps förväntningar ställer därför delvis annorlunda krav på Försvarsmakten. Det fanns också motiv av mer karriärstrategisk och långsiktig karaktär som innebar att man betraktade anställningen inom Försvarsmakten som ett sätt att förbereda och meritiera sig för ett framtida yrkesliv utanför organisationen:

Det började väl egentligen när jag var liten, jag ville bli kock. Sedan har jag tänkt jättelänge på att bli polis. Det var det som var grundläggande.  
”Soldat/sjöman

De sökande har ofta redan när de går in anställningen en tydlig bild av vad de vill bli efter det att de lämnar Försvarsmakten, vilket innebär att det är viktigt att de får möjlighet att verka i roller och funktioner som på olika sätt sammanfaller och stärker deras framtida karriärmål. Om man tänker sig en civil framtid som kock är det också viktigt, och kanske till och med avgörande, att man inom ramen för sin anställning som soldat får arbeta som kock eller åtminstone har arbetsuppgifter som stärker individens kompetens och identitet som kock. Det ställer i sin tur krav på att personen själv kan påverka inriktning på de befattningar och roller som han eller hon tilldelas inom Försvarsmakten. Dessutom har den gruppen förväntningar på att Försvarsmakten skall fungera som en utbildningsorganisation där man kan förvänta sig att utbildning är en central del av verksamheten.

Den grupp av personer som genomfört en GMU och sedan gått vidare in i en provanställning var personer som redan från början har betraktat anställningen inom Försvarsmakten som tillfällig och inte nödvändningsvis som del av den tänka framtida yrkeskarriären. Valet att söka sig till Försvarsmakten kunde exempelvis motiveras som ett av flera alternativ när man inte säkert vet vad man vill göra ”Jag sökte till universitetet också. Jag hade både alternativen...” eller något man kan tänka sig göra under en period istället för något annat. ”Det var rätt enkelt egentligen, jag var väldigt trött på att plugga efter gymnasiet. Och sen var jag trött på att studier också så då verkade detta som ett rätt lockande alternativ.”

Flera av soldaterna uttryckte vid mönstringstillfället mycket explicita ambitioner om framtida karriärmål som svårigen kunde förverkligas inom



ramen för Försvarsmakten, exempelvis att arbeta som advokat, civilekonom och journalist, och där GMU, och möjligen också den sex månader långa provtjänstgöringen, betraktades som ett substitut för lumpen, ett äventyr, en nyttig och värdefull erfarenhet eller något man gjorde för att få ett avbrott i en annars väl utstakad karriärplan. Även om det inom denna grupp fanns mycket stora variationer i hur de motiverade och gav mening till varför de valt att söka sig till en GMU, delade de en gemensam syn på att detta var något man gjorde under en kortare tid (3-12 månader), för att sedan gå vidare till något annat. Det faktum att de ändå sökt sig till Försvarsmakten och via GMU fått en mycket mer fördjupad och ingående förståelse för verksamhetens karaktär och de möjligheter en mer långsiktig anställning kunde erbjuda, innebar inte nödvändigtvis att det förändrade deras framtidsplaner.

En förklaring till att de stora variationerna som finns i vilket motiv som de sökande uttrycker för att de sökt sig till Försvarsmakten kan vara själva rekryteringsprocessen, ett återkommande drag i våra intervjuer kring urvalsförfarandet var att rekryteringsorganisationen la fokus på de sökandes fysiska och psykiska förmågor och förutsättningar att klara av att genomföra en GMU och lade mindre fokus på de sökandes mera långsiktiga preferenser, önskemål och intresse. Även om Försvarsmakten har flera målsättningar i sitt rekryteringsarbete: man vill rekrytera och heltidsanställda soldater, man vill förbereda för rekrytering av framtida deltidanställda soldater, man vill marknadsföra och stärka den folkliga förankringen och legitimiteten av Försvarsmaktens verksamhet, kan konsekvensen av en sådan hållning riskera leda till en urvalslogik som i och för sig säkerställer att organisationens grundutbildning fylls med kvalificerade kandidater, men som i nästa steg riskerar få konsekvenser för Försvarsmaktens möjligheter att långsiktigt behålla sin personal och bemanna sin verksamhet. Är en rekryteringslogik som baseras på att man rekryterar de individer som har bäst förutsättningar att genomföra en GMU också en rekryteringslogik som säkerställer organisationens behov av kvalificerad personal på lång sikt?

## Distribuerad matchning

Samtidigt har Försvarsmaktens egen organisation och sätt att rekrytera personal förändrats som ett resultat av det avskaffade värnpliktsystemet. Från att tidigare i huvudsak utgått från Pliktverkets befattningsplacering där den enskilde tilldelas en befattning som man sedan under värnplikten utbildas till, har Försvarsmaktens rekryterings- och matchningsarbete delats upp i olika faser som också är utspridda mellan olika aktörer och över tid. Utvärdering och bedömningen om vem som är lämplig och som skall antas till GMU sker i första steget i samband med Rekryteringsmyndighetens urvalsarbete men frågan om anställning bedöms också senare i samband med att den sökande eventuellt erbjuds provanställning och, i nästa steg, vid en eventuell fastanställning som soldat. Matchningen mellan soldaten och de tilltänkta arbetsuppgifterna sker också den i steg och över tid och

det finns ofta, även långt in i anställningen, en osäkerhet om vilken befattning man kommer att få och vilka arbetsuppgifter man som soldat kommer att arbeta med vilket riskerar skapa ett förhållningsätt till GMU som något i sig avgränsat och tillfälligt.

Varje utvärdering blir inte ett bara en möjlighet att bedöma den enskildes lämplighet och preferenser inför en fortsatt tjänstgöring inom Försvarsmakten, utan framstår också som ett, för båda parter, ett reellt övervägande om att lämna eller fortsätta inom organisationen som sannolikt hämmar insocialisation och motverkar möjligheterna för den enskilde att identifiera sig som en del av Försvarsmakten. Nyrekryterade soldater beskriver en situation där de under en förhållandevis lång period arbetar utan att veta om de får en fortsatt anställning, och även när de får besked om anställning, är det inte tydligt vilka roller eller befattningar som kan vara aktuella.

Vidare finns kritik mot att de principer och kriterier som Försvarsmakten använder i sitt bedömnings- och urvalsarbete inte alltid framstår som transparenta, begripliga eller rättvisa. Att man som soldat i en sådan situation väljer att förhålla sig något avvaktande och prövande till en fortsatt anställning inom organisationen är kanske inte helt överaskande. Vidare präglas relationen mellan Försvarsmakten och de enskilda soldaterna av informationsasymmetri, där Försvarsmaktens förträdare har informationsöverskott i relation till soldaterna, vilket innebär att Försvarsmakten får ett särskilt ansvar. Kunskapen om GMU hos dem som sökte sig till utbildningen varierade och återigen var den tidigare värnplikten en ofta förekommande viktig referenspunkt, även om de sökande också angav flera andra källor till information om villkor och förutsättningar för GMU där Rekryteringsmyndighetens hemsida var en av de viktigare:

Jag visste inte så mycket egentligen. Att det var lumpen-light, kunde man säga. Som jag hade förstått det så var det ungefär första halvåret i lumpen intryckt på tre månader. Och det stämde ju ganska bra. Soldat/sjöman

Det innebar att genomförandet av GMU i sig, tillsammans med den allmänna och individuella information som löpande gavs under utbildningen var central för förståelsen för vad en fortsatt anställning inom Försvarsmakten kunde innebära. Eftersom GMU är just en grundläggande militär utbildning som utgör grunden och förutsättning för en fortsatt karriär inom Försvarsmakten, betraktades GMU i stor utsträckning som en förberedelse och ett sätt att lära sig mer om vad det innebar att arbeta inom försvarsmakten, både genom det man faktiskt gjorde och arbetade med under GMU:n men också via de återkommande informationstillfällen som är integrerade, något som hos soldaterna tenderade befästa synen på Försvarsmakten som en utbildningsorganisation.

Ett återkommande tema bland de intervjuade var att man betonade värdet av den strukturerade information om vilka möjligheter som fanns vid en fortsatt anställning inom Försvarsmakten, och det var mycket där som en djupgående förståelse av verksamheten formades och utvecklades.

Redan från början fick vi veta att efter tre månader så ska ni söka anställning här. Men sedan mycket mer månaden innan vi slutade, vi fick mycket information om de olika platser och befattningarna som fanns att söka och vad man måste ha klarat av för att också kunna söka till olika ställen. Det var de väldigt tydliga med, det började andra dagen när vi hade tester och så. Soldat/sjöman

Mycket av informationen som riktades till soldaterna tenderar handla om att beskriva Försvarsmaktens verksamhet och vilka roller som fanns, men mindre om urvalsprocessen, hur bedömningen gjordes och vad som krävdes för en specifik roll och i konkurrens med andra. I det avseendet fanns då också en viss kritik och frågetecken kring den faktiska övergången mellan GMU och provanställningen:

GMU var bra, men så som det är gjort, att man ska söka efter tycker jag har varit väldigt dåligt. Jag sökte en befattning i [en inriktning] och [en annan inriktning] i andra hand, men när jag kom in på andra inriktningen ifrågasatte jag det, varför kom jag in på det? Vad har ni kollat på? Men det visste de inte, de hade bara tagit ut på måfå och då känner jag så här; varför ska man då skriva ett personligt brev, varför ska man då skriva ett cv när dom inte kollar på det? Det finns ingen logik i hur ni väljer. Jag känner så här, skit samma jag orkar inte strida för det för jag ska inte jobba vidare här men om jag skulle ha gjort det så skulle jag ha gått högre upp och verkligen ifrågasätta det här. Soldat/sjöman

Det fanns en väldigt stor spridning i hur de soldaterna såg på framtiden efter provanställning, allt ifrån personer som tydligt uttalade en ambition att fortsätta inom Försvarsmakten och såg en framtida roll i verksamheten. Andra uttryckte en avsikt om att fortsätta sin anställning men som var mer vaga i sina motiv och hur länge de tänkt stanna:

Jag kommer att fortsätta, i alla fall ett tag, eftersom grejen blir att man är mitt i oktober och vad ska jag annars göra. Jag kan ju sitta hemma och dega men det är svårt liksom mitt i... Nej, jag tänkte i alla fall att åtminstone året ut kommer jag definitivt att jobba och prova på det här, vad det innebär. Vi har inte haft någon egentlig befattningsutbildning än utan nu håller vi bara på med en typ av uppgift. Så då får vi se vad man kommer göra sen egentligen. Soldat/sjöman

Andra planerade att bara fortsätta under provanställningen och sedan göra andra saker såsom att resa och läsa vidare på universitet till yrken utan koppling till en militär karriär. Bland de som planerade att stanna inom Försvarsmakten lite längre, var val inte sällan kopplade till vissa specifika önskemål. Man var positiv till en fortsatt anställning inom organisationen om man fick möjlighet att verka i en viss specifik roll eller befattning, men mer tveksam om så inte skulle bli fallet:

Det är planen (att vara kvar). Än så länge är det bra. Jag har inga andra planer. Nej sedan får man se hur länge man... Det beror lite på alltså om

jag inte får bli det jag vill då kanske jag blir helt omotiverad. Alltså det är sådant där som styr ganska mycket. Så jag vet inte vad jag kommer känna för men förhoppningsvis. Soldat/sjöman

En konsekvens av Försvarsmaktens förändring är också att matchningen tydligare sker utdraget över tid, där mönstringen utgör en inledande form av matchningssituation, avslutandet av GMU en andra, övergången från provanställning till fastanställning en tredje. Varje sådan fas representerar inte bara en mer eller mindre ömsesidig utvärdering av den enskildes lämplighet och preferenser inför dennes fortsatta tjänstgöring inom Försvarsmakten, utan också ett från båda parter reellt övervägande om att lämna eller fortsätta inom organisationen. Det är en ordning och struktur som är utvecklad, definierad och vidmakthållen av Försvarsmakten i syfte att möta organisationens behov av att ha rätt person, med rätt kvalifikationer, på rätt plats. Samtidigt finns mycket lite kunskap om hur matchningens ömsesidighet tillsammans med de sökandes preferenser och långsiktiga målsättningar förhåller sig till Försvarsmaktens fördefinierade struktur och process.

### Diskussion – en förändrad matchningslogik

Båda dessa förändringar, en mer distribuerad och utdragen rekryterings- och matchningsprocessen kombinerat med nya krav på ömsesidighet, kommer med nödvändighet påverka villkoren för Försvarsmakten förmåga att rekrytera och behålla personal som innebär att ett alltför ensidigt urvalsorterat perspektiv på rekrytering och matchning kan vara problematiskt. I stället kan det vara viktigt att i högre grad betona att Försvarsmaktens rekrytering mer bör betraktas som en social process där relationer formas, utvecklas och förhandlas i interaktion mellan den sökande och arbetsgivaren (Herriot, 1989). Ömsesidigheten bli då en central utgångspunkt där både företrädare för Försvarsmakten och den sökande, förväntas ha inflytande över rekryteringsprocessen (betraktad just som en process) och beslut om rekrytering fattas av både den sökande och presumtiva arbetsgivaren. En stark betoning ligger också på informationsutbyte mellan parterna, där *Realistic job preview* (Wanous, 1991), dvs. en rimlig och realistisk beskrivning av arbete och arbetsplats, anses ha stor betydelse. Syftet är att skapa realistiska förväntningar också kring hur arbetet och rollen förändras över tid. Det senare anses särskilt betydelsefullt för att säkerställa långsiktigheten i relationen mellan den anställde och försvaret. Värdet av en ömsesidighet och ett realistiskt informationsutbyte anses vara att det leder till högre arbetstillfredsställelse, större lojalitet till organisationen och lägre personalomsättning (Wanous, 1991).

Ett sådan delvis förändrat förhållningssätt till rekrytering- och matchningsprocessen skulle sannolikt få flera konsekvenser. För det först skulle det ställas nya, och delvis andra, krav på att den kontinuerliga utvärderingen och matchningen som sker av personer som är verksamma inom Försvarsmakten. Det är helt orealistiskt att tolka ömsesidigheten som att försvarsmakten lämnar

över möjligheten att välja inriktning till de anställda soldaterna. Att leda och fördela arbetet är ytterst alltid arbetsgivarens ansvar och prerogativ. Utifrån Försvarmaktens perspektiv kan det vara både omöjligt och orimligt att fullt ut möta enskilda soldaters önskemål, exempelvis fanns önskemål om att senare få en befattning som sjukvårdare från ett stort antal av de personer som genomgick samma GMU samtidigt som behovet av sjukvårdare var begränsat till några få befattningar vilket innebar att de flesta inte kunde få den placering de önskade. Däremot kan man möjligen förvänta sig att individens preferenser och önskemål mer systematiskt beaktas och får större utrymme när man bedömer lämplighet av personen för en viss befattning eller roller.

Det skulle vara viktigt också på andra sätt: Försvarmakten har flera olika målsättningar i sitt rekryteringsarbete: man vill rekrytera och heltidsanställda soldater, man vill förbereda för rekrytering av framtid deltidsanställda soldater, man vill marknadsföra och stärka den folkliga förankringen och legitimiteten av Försvarmaktens verksamhet. Dessa skilda målsättningar motiverar rekrytering av personer med mycket skilda mål och våra resultat visar också att de personer som antas till GMU har mycket olika skäl, förväntningar och målsättningar när de söker sig till Försvarmakten, skillnader som i ett förändrat förhållningsätt till rekrytering skulle kunna bidra till lyfta fram, tydliggöra och göra det möjligt för Försvarmakten att förhålla sig till. Att i samma grupp av GMU deltagare ha personer som betraktar GMU som vägen till en framtid inom Försvarmakten, som ett medel för att skaffa sig ett civilt yrke eller som en paus på väg någon annanstans, är sannolikt inte helt oproblematiskt och kan kräva att man som verksamhetsföreträdare utvecklar delvis olika förhållningsätt för att hantera. Ett förändrat perspektiv på rekrytering skulle sannolikt också vara betydelsefullt tidigare i processen, redan i den inledande rekryteringsfasen, där personers preferenser, vid sidan av att han eller hennes förmåga, tillmäts ett större värde i urvalsprocessen. Är det den "bäste" eller den "lämpligaste" man bör välja?

Vidare skulle ett tydligare fokus på procedurer och rutiner för rekryteringsmatchningsprocesser utformas på ett sådan sätt att de kan uppfattas som rimligt transparenta, rättvisa och begripliga för de som är föremål för besluten, och att de som är ansvariga för att göra bedömningar skall kunna motivera och förklara sina beslut. Risker är annars att man som soldat uppfattar sin egen position som osäker och oförutsägbar och att man som soldat förhåller sig än mer distanserat till Försvarmakten och sitt jobb som soldat. Att med en sådan mer distribuerat och utdragen rekryterings- och matchningsprocess fortsatt kunna motivera och behålla soldater och sjömän ställer höga krav på en legitim, transparent och rättvis ordning för hur urval och placering sker.

Möjligheten att erbjuda långa visstidsanställningar är ytterligare ett karaktärsdrag som utmärker Försvarmaktens personalförsörjningssystem. Det ger särskilda möjligheter men ställer också särskilda krav på Försvarmakten som arbetsgivare, eftersom man samtidigt behöver utbilda och träna sina anställda till att bli effektiva soldater som fungerande i sina militära roller och förbereda dem

för en framtid utanför Försvarsmakten. Om man inte lyckas med det förra får man inte en fungerande försvarsorganisation, om man inte lyckas med det andra riskerar man att en stor del av de rekryterade soldaterna lämnar Försvarsmakten i förtid och att man på längre sikt får svårighet att rekrytera lämplig personal. Det är sannolikt svårt att fullt ut hantera två, delvis motstående målsättningar inom ramen för en och samma process.

En aspekt som vi vet är viktig för att få till stånd en framgångsrik omställningsprocess (Walter, 2015), är att personen, i relation till sitt nuvarande arbete och arbetsgivare, får möjlighet att utmana, utveckla och förändra sin syn på sig själv och sin identitet. Dessutom vet vi att det viktigt att den enskildes förmågor, erfarenheter och kunskaper kodifiera och förpackas på ett sådant sätt att de är meningsfulla och relevanta på en extern arbetsmarknad som är i ständig omvandlingen. Både dessa processer förutsätter en typ av framtidsinriktat "utifrån" perspektiv där personen tolkas och beskrivs skilt från sin roll i Försvarsmakten och i relation till en tänkt eller önskvärd framtid. Det är något som per definition är svårt att göra i en "pågående" tjänsteutövning och inom ramen för den organisation man avser att lämna. Det skulle därför sannolikt vara värdfullt att redan tidigt under anställningen soldat initiera en särskild process som syftar till att stödja omställning i samband med att individen avslutar sin anställning i Försvarsmakten, att den utformas som en process som är organisatoriskt skild från den normala verksamheten och att den genomförs i samverkan och med stöd av extern professionell kompetens. I Sverige finns idag en rad, så väl privata som partsgemensamma, organisationer som är särskilt inriktade mot att tillhandahålla omställningsstöd i samband med att anställningar upphör. Det finns alltså beprövad kompetens att ta stöd av för organisationer som likt Försvarsmakten har anställda som behöver byta arbetsgivare (se vidare i Walter, 2015)

## Avslutande ord

Vi har i denna rapport tagit upp hur Försvarsmakten har förändrats sitt arbete till följd av flera olika förändringar som skett under de senaste åren. Försvarsmakten är en organisation som påverkas av globala trender och en omvärld där pågående konflikter även påverkar den professionella praktiken genom bland annat ett fokus på utlandsinsatser. Studien visar hur den professionella praktiken influeras av utlandsmissioner och också hur arbetet med att skapa grupper inför dessa insatser håller på att ändras. Organisationen söker också nya arbetssätt när det gäller att hitta vägar för att både behålla personal och underlätta skiftet då en anställd lämnar organisationen för en annan arbetsgivare. I detta arbete blir fler aktörer utanför organisationen väsentliga att uppmärksamma och samarbeta med då de anställdas både kortsiktiga och långsiktiga yrkesliv och kompetenser behöver hanteras. Här har vi bland annat uppmärksammat

skapandet av Försvarsmaktsråden som en del i detta arbete. Studien visar också att organisationen är på väg in i en ny matchningspraktik där (frivilligt) anställda kan väga sin anställning inom Försvarsmakten mot andra möjliga aktiviteter och yrkesalternativ. Det leder till att organisationen likväl som den enskilda anställda löpande bedömer varandra, vilket ställer nya krav på både anställda och organisationens arbete.



## Litteratur

- Abbott, A. (1981) Status and Status Strain in the Professions. *American Journal of Sociology*, Vol 86, Nr 4, s 819–835.
- Abbott, A. (1983) Professional Ethics. *American Journal of Sociology*, Vol 88, s 855–885.
- Abbott, A. (1988) *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Abrahamsson, B. & Danielsson, E. (2007) *I brytpunkten mellan invasions- och insatsförsvar – utmaningar och möjligheter vid Försvarsmaktens reformering*. Serie I:44. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Adolfsson, P., Diedrich, A., Lavén, F., & Walter, L. (2012) I förändringens tid-var dagsberättelser från Försvarsmakten, *GRI-rapport, 2012:7*.
- Adolfsson, P. & Ylva Ulfsson Eriksson (2014) Doctors with Borders. *Knowledge Management: An International Journal*, Vol 13.
- Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1992) The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research. *Personnel Psychology*, 35, 281–322.
- Bergström, O. (1998) *Att passa in: Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Bokförlaget BAS, Göteborg.
- Blomsterberg, M. & R. Kadefors (2009) *Utvärdering av Karriärväxlingsprojektet*. Göteborg: GU.
- Boëne, B. (2000) How Unique is the Military Today? How Unique should it be? I Boëne B. et al Facing Uncertainty – report 2. *The Swedish Military in International Perspective*. Karlstad: Försvarshögskolan.
- Bolin, A. (2008) The military profession in change – the case of Sweden. *Lund Political Studies nr 151*. Lund: Lund Universitet.
- Britt, T. (1998) Psychological ambiguities in peacekeeping. I Langholtz (red), *Psychology of Peacekeeping*. Westport, CT: Prager, s. 111–130.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Brunsson, Nils (1990) Reformer som rutin. I Nils Brunsson & Johan P. Olsen (red.), *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Chalofsky, N. (2003) An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83.

- Cook, M. (2002) Army professionalism: Service to what ends? I Snider, D. och G. Watkins (red.) *The future of the army profession*. Boston Burr Ridge: McGraw-Hill, s. 337–354.
- Czarniawska, B & Sevón, G. (1996) Introduction. In B. Czarniawska och G. Sevón (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, B. (2008) Alterity/identity interplay in image construction. *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*. London: Sage, 49–62.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (2005) Translation Is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion Sits at the Wheel. In Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (eds.) *Global Ideas*. Malmö: Liber&Copenhagen Business School Press.
- Dacin, M. T. & P. A. Dacin (2008) Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization. In Greenwood, R. et al (eds) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications.
- Dandeker, C. (1999) *Facing Uncertainty. Flexible Forces for the Twenty-First Century*. Karlstad: Försvarshögskolan.
- Diedrich, A. & Styhre, A. (2012) International expertise and local know-how in the trading zone. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 340–351.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol 48, s. 147–160.
- Djelic, M-L. & Sahlin-Andersson, K. (red.) (2006) *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erlingsdottir, G. & Lindberg, K. (2005) Isomorphism, Isopraxis and Isonymism: Complementary or Competing Processes. I Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (red.) *Global Ideas*. Malmö: Liber&Copenhagen Business School Press.
- Fournier, V. (2000) Boudary work and the (un)making of the professions. I Nigel Malin (red.) *Professionalism, Boundaries and the Workplace*. London: Routledge.
- Freidson, E. (1986) *Professional Powers. A Study of the institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: Chicago University Press.
- Galison, P. (1997) *Image and Logic: A material culture of microphysics*. Chicago: University of Chicago Press.

- Garud, R. et al (2007) Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency. *Organization Studies*, Vol 28(7), 957–969
- Halfon, S. (2010) Encountering birth: negotiating expertise, networks, and my STS self. *Science as Culture*, 19(1), 61–77.
- Haraway, D. (1988) Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 575–599.
- Hedlund, E. (2004) *Yrkesofficersutbildning, yrkeskunnsande och legitimitet*. Stockholm: HSL Förlag, Lärarhögskolan i Stockholm.
- Herriot, P (1989) *Recruitment in the 90s. Institute of Personnel Management*. London: Trowbridge.
- Kellogg, K. C., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2006) Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations. *Organization Science*, 17(1), 22–44.
- Kilner, P. (2002) Military leaders' obligation to justify killing in war. *Military Review*, March-April, s. 24–31.
- Kvale, S. (1996) *InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol 83, 340–363
- Miller, J., & Glassner, B. (1997) The "Inside" and the "Outside". Finding realities in interviews. In D. Silverman (Ed.) *Qualitative research. Theory, method and practice* (99-112). London: Sage.
- Power, M. (1997) *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Richardson et al (2004) Moral Fitness for Peace Operations. *Journal of Political and Military Sociology*, Vol 32, No 1, pp. 99–113.
- Rövik, K-A. (1996) Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Sahlin-Andersson, K. & Sevón, G. (2003) Imitation and Identification as Performatives. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber; Abstrakt; Copenhagen Business School Press.

- Sahlin-Andersson, K. (1996) Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Field. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Scott, R. W. (2008) Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 29(02): 219–238.
- Sion, L. (2006) “Too Sweet and Innocent for War”? Dutch Peacekeepers and the Use of Violence. *Armed Force & Society*, Vol 32, Nr 3, p. 454–474.
- Silverman, D. (1983) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Sookermany, A. M. (2011) What Is a Skillful Soldier? An Epistemological Foundation for Understanding Military Skill Acquisition in (Post) Modernized Armed Forces. *Armed Forces & Society*, 0095327X11418320.
- Star, S. L. (red.) (1995) *Ecologies of knowledge: Work and politics in science and technology*. SUNY Press.
- Sundin, E. & Tillmar, M. (2008) A Nurse and A Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 114–124.
- Svensson, L. G. (1990) Knowledge as professional resource: case studies of architects and psychologists at work. I Torstendahl, R. & Burrage, M. (red) *The formation of professions. Knowledge, State and Strategy*. London: Sage.
- Torbjørnsen, S. R. (2007) *Forsvaret I förändring*. Köpenhamn; CBS/ Handelshøjskolen.
- Tripodi, P. (2006) Peacekeepers, Moral Autonomy and the Use of Force. *Journal of Military Ethics*, Vol 5, No 3, pp. 214–232.
- Walter, L. et al. (2014) *Flexibel Handel, En studie av bemanningsstrategier i detaljhandeln*. GRI rapport 2014:3
- Walter, L. et. al. (2015 kommande) *Det Svenska omställningssystemet*. Stockholm: SNS förlag.
- Wanous, J. P. (1991) *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ydén, K. (2008) “Kriget” och karriärsystemet. *Försvarmaktens organiserande i fred*. Göteborg: BAS förlag.